

Quais fatores influenciam o nível de controle das Joint Ventures Internacionais?

VIVIANE YAMASAKI

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

MARIO HENRIQUE OGASAVARA

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

FERNANDO JORGE MOREIRA DA SILVA

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

Quais fatores influenciam o nível de controle das Joint Ventures Internacionais?

1 INTRODUÇÃO

Quando as EMNs estão se internacionalizando, uma das formas de adentrar em ambientes institucionais desconhecidos é por meio das Joint Ventures Internacionais (IJVs) (Peng et al., 2008). As IJVs envolvem múltiplas organizações empresariais localizadas em diferentes países (Lojacono et al., 2017), que permitem atuar na transferência internacional de conhecimento e tecnologia (Bresciani et al., 2015; Ferraris et al., 2017; Un & Rodríguez, 2018), além de limitar o comprometimento de recursos e mitigar o risco de entrada em ambientes de negócios desconhecidos (Kogut, 1991; Beamish & Lupton, 2016; Westman & Thorgren, 2016).

Um dos principais aspectos estratégicos nas operações das IJVs está relacionado ao nível de controle destas subsidiárias estrangeiras. Gomes et al. (2016) mostrou a relevância do controle de IJV em uma revisão de estudos analisando mais de 800 artigos publicados nos principais periódicos da área durante um período de 22 anos. Aguiar (2017) enfatiza que a estrutura de propriedade ideal e a alocação eficiente do controle da IJV têm sido questões importantes nos estudos atuais de negócios internacionais. No entanto, estes estudos mostram que o impacto dos fatores institucionais nas decisões estratégicas das EMNs não foi examinado extensivamente.

O presente artigo analisará também o impacto da gestão no controle da IJV, buscando investigar se a escolha do gestor (expatriado ou local) pode interferir no controle da IJV. A escolha por um gestor expatriado para gerenciar a subsidiária colabora para a transferência de conhecimento e experiência da matriz para as outras subsidiárias ao redor do mundo (Chung e Beamish, 2005; Mitrev e Culpepper, 2012). Entretanto a escolha por um gestor local facilita a entender o mercado local, sua cultura, idioma e leis (Welch e Welch, 2008).

Outro fator que pode interferir na porcentagem de participação de controle em uma subsidiária estrangeira são as leis locais do país anfitrião, que regem o investimento estrangeiro direto (IED) de determinado país (Asiedu & Esfahani 2010; Powel, 2019). No presente estudo buscaremos analisar as influencias dos ambientes institucionais por região, ou seja, entre as IJV localizadas na Europa e na América Latina.

O presente estudo tem como objetivo analisar a influência do ambiente institucional, da gestão e da localização no controle das IJVs. Adota-se como controle a estrutura de propriedade da IJV, ou seja, o controle acionário da EMN. Propondo analisar a relação entre o controle da IJV com os (i) ambientes institucionais, (ii) com a gestão da IJV, (iii) e com a localização da IJV (América Latina versus Europa). Buscando responder à seguinte questão de pesquisa: *Qual a influência dos ambientais institucionais, da gestão e da localização no controle da IJV?*

Este artigo contribui com a literatura de IJVs em três aspectos. Primeiro, uma vez que existe uma necessidade de investigar melhor o impacto das questões institucionais nas decisões estratégicas das EMNs (Aguiar, 2017). Assim, pretende investigar o impacto do ambiente institucional no nível de controle das IJVs. Segundo investigar a relação de gestão com o nível de controle da IJV, pois de acordo com Gallon et al. (2014), o desempenho da subsidiária pode melhorar quando a gestão for de expatriados. Terceiro investigar se o nível de controle é influenciado conforme a região que a IJV está localizada, ou seja, se há diferenças no nível de controle se a subsidiária estiver localizada na Europa (zona do euro) ou na América Latina.

O artigo está estruturado da seguinte forma: introdução, a revisão de literatura desenvolvimento das hipóteses do estudo, seguido pelos procedimentos metodológicos e com os modelos estatísticos. Por fim, os resultados as análises empíricas, seguido das discussões e a conclusão do estudo com as contribuições, limitações e direcionamentos de estudos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

2.1 Controle das IJVs

Para criar uma IJV é necessário a associação de pelo menos duas empresas - uma local e outra estrangeira - para investirem juntas e estabelecerem uma subsidiária estrangeira em um país anfitrião, sendo que cada empresa deve ter ao menos 5% de participação acionária desta operação internacional (Chung & Beamish, 2005). Segundo Ogasavara e Hoshino (2007) o controle da IJV pode ser dividido igualmente entre os parceiros (50% da propriedade), ou uma das partes envolvidas pode possuir uma maior participação acionária com maior nível de controle, e assim ter maior poder de decisão.

O controle da IJV via participação acionária representa um fator crítico para a sobrevivência da IJV (Dhanaraj & Beamish, 2009), pois a participação acionária nas IJVs pode ser um mecanismo significativo de controle. Isto porque o controle é definido, reduzindo a necessidade de monitoramento do parceiro e possíveis conflitos (Yamin & Goleosorkhi, 2010). Pesquisas anteriores sobre propriedade de EMN analisaram principalmente a gestão das incertezas externas do ambiente internacional, como o sistema cultural, político e econômico (Barkema et al. 1996; Chang & Rosenzweig, 2001), além de como as IJVs devem ajustar seus objetivos, estratégias e atividades a fim de atender às pressões institucionais (North, 2005; Peng et al., 2008). Descobriu-se também que as EMNs adotam estruturas de propriedade de IJV para reduzir a probabilidade de sua legitimidade ou conduta ser questionada (Yiu & Makino, 2002; Gaur et al., 2007; Salomon & Wu, 2012).

Cada país possui seu ambiente institucional e diante das diferenças substanciais nas instituições, as EMNs tentarão superar a incerteza externa aumentando o grau de controle sobre as filiais estrangeiras (Ando, 2012). As EMNs podem trabalhar para garantir maior centralização na propriedade e controle para mitigar o risco na IJV (Beamish & Lupton, 2009; Demirbag & Weir, 2005; Gomes-Casseres, 1990; Hoskisson & Hitt, 1988; Killing, 1983). Um maior controle permite uma maior coerência interna e alivia os riscos de colisão com um parceiro local poderoso (Gaur & Lu, 2007). Além disso, Meyer (2001) sugere que as EMNs podem adotar modos de IJVs com o objetivo de se protegerem de estruturas institucionais fracas em economias de transição, onde os custos de internacionalização podem ser maiores do que os custos de modos alternativos.

2.2 Ambientes Institucionais

De acordo com North (1990), as instituições servem como as regras do jogo por meio de sua influência sobre os custos de transação sobre as atividades de negócios. Cada país se distingue em como o seu ambiente institucional afeta a economia, a sociedade e os negócios de sua nação (Stephan et al., 2015; Carney et al., 2016) e, conseqüentemente sobre o tipo de custos de transação que as empresas podem ser afetadas em seus ambientes.

O ambiente institucional é formado por três pilares: regulador, normativo e cognitivo. Os três pilares representam os elementos centrais das instituições, e esses fatores, em conjunto com as atividades e recursos associados, edificam uma estrutura que dá sentido à vida social (Scott, 2001; Peng et al., 2009).

As instituições possuem diversas funções, porém seu papel principal é reduzir a incerteza que podem afetar as estratégias das empresas (Peng, 2008). De acordo a teoria institucional ou teoria do ambiente institucional, cada pilar desempenha uma função específica que restringe e apoia o comportamento das organizações. As instituições reguladoras (leis, regulamentos governamentais), instituições normativas (associação profissional e comercial) e instituições cognitivas (comportamento convencional, socialização de papéis) fornecem às organizações um senso de legitimidade que influencia suas práticas, como estrutura política interna e processos econômicos (Scott, 1995; Rajdeep & Dharwadkar, 2002).

2.1.1 Pilar Normativo

Uma avaliação normativa de legitimidade se preocupa se as atividades da organização são adequadas e consistentes com grupos influentes e normas sociais (Suchman, 1995). Os sistemas normativos incluem valores e normas. Valores são concepções do preferido ou desejável, juntamente com a construção de padrões com os quais as estruturas ou comportamentos existentes podem ser comparados e avaliados. As normas especificam como as coisas devem ser feitas; eles definem meios legítimos para buscar fins valiosos (Kwarteng et al., 2018). Em consonância com os argumentos teóricos anteriores, espera-se que as EMNs terão maior controle nas IJV quando estabelecem em ambientes cognitivos com indicadores altos e de bom funcionamento. Desta forma postula-se:

H1a: *Quanto maior o indicador do ambiente normativo maior será a participação no controle da EMN na IJV.*

2.1.2 Pilar Regulatório

O pilar regulatório da estrutura institucional estabelece as regras básicas para fazer negócios, refletindo as leis e regulamentos de uma região ou país, e até que ponto essas regras são efetivamente monitoradas e executadas. Ou seja, as estruturas regulatórias são arranjos negociados relativamente racionais para a troca de problemas que podem mudar rapidamente (North, 1990). A legitimidade regulatória ocorre quando leis e regulamentos são aprovados para reconhecer e ajudar a salvaguardar o direito legal de existência do setor, referindo-se as instituições reguladoras e de controle. Possuindo uma forte dependência do poder legislativo, cujas regras afetam o ambiente econômico e devem ser seguidas pelas instituições. Abrangendo as leis existentes e a promulgação das novas leis que todos precisam seguir (Ávila, 2013). Em conformidade com os argumentos teóricos vistos, é esperado que as EMNs terão maior controle nas IJV quando se estabelece em ambientes regulatórios com indicadores mais altos e transparentes. Desta forma, postula-se:

H1b: *Quanto maior o indicador do ambiente regulatório maior será a participação no controle da EMN na IJV.*

2.1.3 Pilar Cognitivo

Uma avaliação cognitiva de legitimidade diz respeito à congruência entre uma organização e seu ambiente cultural (Meyer & Scott, 1983). O pilar cognitivo se baseia nas categorias cognitivas (por exemplo, esquemas e estereótipos). Os aspectos cognitivos (ou culturais) das instituições compreendem valores e estruturas culturais que orientam nossa compreensão da natureza da realidade e as lentes pelas quais esse significado se manifesta (Wade-Benzoni et al., 2002). Eles formam uma base de legitimidade culturalmente suportada e conceitualmente prescrita que passa a ser tida como certa. Os elementos cognitivos das instituições são o resultado da adoção voluntária de atitudes/crenças sociais compartilhadas que são amplamente aceitas como “modernas”, “racionais” e “a coisa certa a se fazer” (Scott, 1987, 1995). O componente cognitivo refere-se a como as pessoas ou organizações percebem a realidade em que estão inseridas (Ávila, 2013). Postula-se que o ambiente cognitivo com indicador mais alto impacta positivamente no controle da IJV, então:

H1c: *Quanto maior o indicador do ambiente cognitivo maior será a participação no controle da EMN na IJV.*

2.3 Gestão da IJV

O capital humano específico da empresa é composto de conhecimentos, habilidades e habilidades que estão incorporados e aplicáveis ao contexto de uma EMN específica (Wright et al., 2014; Morris et al., 2016). As EMNs possuem dois tipos de capital humano. O primeiro se refere ao capital humano da empresa (matriz) e o segundo capital humano local (Chung et al., 2015; Morris et al., 2016).

A EMN pode optar pelo capital humano da empresa para gerir a IJV devido a aprendizagem e a experiência dos funcionários na matriz (Berry, 2015; Morris et al., 2016). O conhecimento e a experiência na matriz são usados para transferir ativos específicos da empresa para subsidiárias e para controlar estas operações internacionais (Gaur et al., 2007; Gong, 2003). Por outro lado, a EMN pode optar pelo capital humano local com o objetivo de utilizar os conhecimentos e as experiências locais para compreender e atuar no ambiente de negócios do país anfitrião (Tan & Mahoney, 2006; Chung et al., 2015; Morris et al., 2016).

Em negócios internacionais a gestão das subsidiárias é também estudada via expatriação. Esta ocorre quando a matriz envia um funcionário da matriz para uma subsidiária no exterior (Mitrev & Culpepper, 2012). Segundo Tungli e Peiperl (2009), uma EMN envia seus próprios funcionários (expatriados) para uma subsidiária em outro país por três principais motivos: desenvolver habilidades de gestão internacional; estabelecer uma nova operação; e enriquecer o conhecimento profissional. Isso permite a matriz obter conhecimentos e experiências que possam ser transferidos para outras subsidiárias (Chung e Beamish, 2005).

Segundo Fang et al. (2010) as EMN japonesas respondem por uma parcela significativa dos fluxos de saída de IED em todo o mundo e estabeleceram subsidiárias em regiões como América do Norte e do Sul, Ásia e Pacífico e Europa. E uma grande proporção dos cargos de gerência média e sênior das subsidiárias nessas regiões são preenchidos por funcionários da matriz (Fang et al., 2010; Tungli & Peiperl, 2009).

Conforme os argumentos anteriores, espera-se que as EMNs que utilizem de expatriados (funcionários da matriz) como gestores das subsidiárias, terá maior participação no controle da IJV, portanto:

H2: *Quando o gestor principal da matriz for um expatriado haverá uma maior participação da EMN no controle da IJV.*

2.4 Moderação

Segundo Schewens et al., (2011) pesquisas anteriores debateram os efeitos diretos do contexto institucional de forma bastante heterogênea, e de acordo com os autores os efeitos diretos do ambiente institucional não importam, mas sim o efeito moderador dos ambientes institucionais na tomada de decisão da escolha do modo de entrada. Por isso, além das relações diretas entre os ambientes institucionais com o controle da subsidiária, espera-se que existam um efeito indireto nesta relação, ou seja, que haja a moderação entre os ambientes institucionais com questões relacionados à gestão, bem como o tamanho da operação e a sua localização. A seguir se desenvolve as hipóteses para estas moderações.

2.4.1 Gestão e Ambientes Institucionais

Quando uma EMN entra em um ambiente institucional novo e desconhecido, esta empresa se depara com os custos adicionais para fazer negócios naquele país, visto que a distância institucional aumenta a incerteza externa percebida pelas EMNs (Eden & Miller, 2004; Gaur & Lu, 2007). Para reduzir as incertezas, as EMNs buscam garantir um maior grau de controle da subsidiária estrangeira, mesmo que isso possa ser ruim para os retornos (Fattoum-Guedri et al., 2018). Uma das formas de obter um maior controle é a utilização de expatriados na gestão da IJV. Isto pode servir como um mecanismo de influência para compartilhamento de conhecimento com a subsidiária, bem como para evitar a vazão não intencional de conhecimento da matriz (Huang et al., 2015). Com isso, espera-se que a gestão por expatriados possa moderar a relação entre os ambientes institucionais e o controle da IJV, portanto:

H3: *A gestão da subsidiária estrangeira com expatriados modera a relação entre o ambiente institucional normativo (H3a), regulatório (H3b) e cognitivo (H3c) com o nível de controle da IJV.*

2.4.2 Tamanho da IJV e Ambientes Institucionais

A literatura em negócios internacionais tem mostrado que a atenção da matriz e a alocação de recursos destinados para suas subsidiárias estrangeiras podem estar relacionadas não apenas no mercado-alvo em que atuam, mas também pelo tamanho do investimento realizado nestas operações internacionais (Birkinshaw & Morrison, 1995; Makhija, 2004; Dhanaraj & Beamish, 2004; Wang & Li, 2019). Independente do ambiente institucional em que as subsidiárias estão atuando, a estrutura de controle da IJV pode ser afetada pelo respectivo tamanho desta operação, portanto, sugere-se que:

H4: *O tamanho da IJV modera a relação entre o ambiente institucional normativo (H4a), regulatório (H4b), cognitivo (H4c) com o nível de controle da IJV.*

2.4.3 Localização das IJVs e Ambientes Institucionais

A região em que as EMNs decidem estabelecer suas operações é um importante aspecto a ser considerado durante o processo de internacionalização (Fleury et al., 2011; Chen & Tan, 2012). Há certos locais em que os países da região estão mais integrados em termos econômicos e políticos, como a existência de tratados comerciais (ex. Comunidade Europeia, Mercosul, NAFTA, ASEAN entre outros), ou mesmo a região tem um grande potencial de mercado ou serve de plataforma de acessar outros países da mesma região (Ito, 2013). Isso pode ser uma estratégia para que a EMN estabeleça uma operação em um determinado país, independentemente do nível do ambiente institucional deste local, mas por estar localizado em uma região que seja estrategicamente importante. Espera-se que a região em que atua possa moderar a relação entre os ambientes institucionais e o nível de controle das IJVs nestes locais, logo:

H5: *A subsidiária localizada em uma região específica modera a relação entre o ambiente institucional normativo (H5a), regulatório (H5b), cognitivo (H5c) com o nível de controle da IJV.*

3 METODOLOGIA

Neste estudo será adotado uma abordagem quantitativa com base em dados secundários (detalhados a seguir), bem como a aplicação da regressão em painel para realizar os testes de hipóteses. Os dados utilizados neste trabalho se referem as diversas IJV no período de 2007 a 2012. O método estatístico mais indicado para a análises desse tipo de dados compete ao modelo de regressão em painel (Rover, et. al, 2010) De acordo com Duarte, Lamounier e Takamatsu (2007), os modelos de regressão em painel têm vantagens sobre modelos de séries temporais e *cross-section*, permitindo um maior controle sobre a disparidade dos indivíduos, melhor inferência dos parâmetros estimados e facilidade em descobrir relações dinâmicas entre as variáveis (Rover, et. al, 2010).

Nesta seção serão detalhadas a amostra, bem como as variáveis a serem utilizadas na análise empírica.

3.1 Amostra

Para analisar o impacto do controle das IJVs, foi selecionado como objeto de estudo as IJVs estabelecidas por EMNs japonesas. O Japão possui um histórico importante e longo de gastos com operações no exterior por meio de investimentos diretos e estabelecimento de subsidiárias no exterior (Ogasavara 2013). A escolha por estas multinacionais se refere a disponibilidade de uma base secundária única, que consiste no anuário de investimentos japoneses no exterior publicado pela Toyo Keizai (*Kaigai Shinshutsu Kigyō Souran: Kuni Betsu*). Além disso, esta base de dados tem sido utilizada constantemente pela academia para investigar as estratégias de EMNs propiciando importantes contribuições para a área de Negócios Internacionais (Beamish & Inkpen, 1998; Lu & Beamish, 2001; Paik & Sohn, 2004;

Xu et al., 2004; Ogasavara & Hoshino, 2008; Powell & Rhee, 2016; Moreira & Ogasavara, 2018; Ando, 2020; Farah et al., 2021). Os dados anuais foram codificados no período de 2007 a 2012, e a amostra final incluiu 4.827 observações de IJVs estabelecidas na Europa e na América Latina. A amostra abrangeu ao total 68 países, 36 da Europa e 26 da América Latina. Estas duas regiões foram escolhidas, em virtude de estarem geograficamente distantes do país de origem (Japão) e apresentando ambientes institucionais bem distintos.

3.2 Variáveis do estudo

A seguir são detalhadas as variáveis utilizadas na análise empírica.

3.2.1 Variável Dependente

Controle da IJV - foi utilizada a participação acionária (em percentual) da IJV na perspectiva da EMN japonesa.

3.2.2 Variáveis Independentes

Gestão da IJV – Foi utilizada uma variável dummy em que “1” significa que o gestor principal da subsidiária é expatriado (funcionário com a mesma nacionalidade da empresa matriz), e “0” para gestor principal local.

Ambientes Institucionais - medidos pelo Ambiente Regulatório, Ambiente Normativo e Ambiente Cognitivo. O Ambiente Regulatório e o Ambiente Normativo foram medidos utilizando os dados do *Global Competitiveness Report* (GCR) elaborado pelo Fórum Econômico Mundial. Trata-se de uma fonte de dados utilizada anteriormente por pesquisadores com foco em ambientes regulatórios do país anfitrião (Powell & Rhee, 2013; Delios et al., 2008; Shaner & Maznevski, 2011; Wan & Hoskisson, 2003; Xu et al., 2004; Yiu e Makino, 2002). Existem diversas fontes de dados potenciais que poderiam ser utilizadas para calcular os ambientes, porém o GCR tem sido muito utilizado para analisar especificamente os elementos regulatórios e normativos dos ambientes institucionais da nação anfitriã, ao invés de elementos políticos (Bae & Salomon, 2010). Os indicadores que compõem o **Ambiente Normativo** são: (i) Grau de orientação para o cliente; (ii) Eficácia dos conselhos corporativos; (iii) Extensão do treinamento da equipe; (iv) Salário e produtividade; (v) Dependência de gestão profissional; (vi) Vontade de delegar autoridade. E os indicadores que compõem o **Ambiente Regulatório** são: (i) Ônus da regulamentação governamental; (ii) Eficiência da estrutura legal em regulamentações desafiadoras; (iii) Eficiência do quadro jurídico na resolução de litígios; (iv) Proteção da propriedade intelectual; (v) Pagamentos irregulares e subornos; (vi) Independência judicial; (vii) Direitos de propriedade; (viii) Força dos padrões de auditoria e relatórios; (ix) Transparência da formulação de políticas governamentais. Foi realizada uma análise fatorial das dimensões do ambiente normativo e das dimensões do ambiente regulatório. Para o **Ambiente Cognitivo**, foram utilizadas as seis dimensões culturais de Hofstede (1980; 1991), sendo elas: (i) distância de poder; (ii) individualismo versus coletivismo; (iii) aversão a incertezas, (iv) masculinidade versus feminilidade; (v) Orientação de longo prazo e (vi) Indulgência. Estas dimensões têm sido utilizadas e validadas pela literatura (Shenkar et al, 2020; Beugelsdijk, Kostova & Roth, 2016). Para a análise do ambiente cognitivo, foi realizada uma análise fatorial dessas seis dimensões.

3.2.3 Variáveis de controle

Este estudo também considerou as variáveis de controle que podem ter influência nas questões relacionadas ao controle da IJV.

Tamanho IJV - esta variável se refere ao tamanho do investimento na IJV, utilizado uma proxy com o valor do capital investido em cada IJVs (em US\$) em formato de logaritmo.

Localização - para verificar o impacto da região em que se localiza a subsidiária, foi considerado uma variável dummy que assume o valor “1” quando o país de destino da IJV

está localizado na América Latina e “0” quando o país de destino da IJV está localizado na Europa.

4 RESULTADOS

A estatística descritiva e correlações de todas as variáveis incluídas nos modelos testados estão sumarizadas na Tabela 1. Apesar de obter alguns coeficientes de correlação acima de 0,70, o fator VIF (*Variance Inflation Factor*) ficou abaixo de 2,5, o que sugere que a multicolinearidade não é um problema neste modelo (Hair et al, 2009).

Tabela 1 – Estatística Descritiva e Matriz de Correlação

VARIÁVEL DEPENDENTE	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	1	2	3	4	5	6	7
1 Controle	0.8230644	0.2621653	1						
VARIÁVEL DE CONTROLE									
2 Tamanho IJV (Capital)	1.454.119	2.698.363	0.0878	1					
3 Localização	0.3067227	0.4611754	0.1084	-0.0698	1				
VARIÁVEIS INDEPENDENTES									
4 Gestão	0.554089	0.4971371	0.3829	0.0874	0.1754	1			
5 Ambiente Cognitivo	0.2116811	0.915925	-0.0018	-0.0139	0.3762	0.0356	1		
6 Ambiente Normativo	-0.0191885	0.443909	-0.0684	0.0813	-0.8414	-0.1549	-0.3150	1	
7 Ambiente Regulatório	0.1939882	0.8520615	0.0016	-0.0009	0.3140	0.0320	0.9816	-0.2379	1

N = 4.827

Os resultados das regressões são reportados na Tabela 2. O Modelo 1 inclui apenas as variáveis de controle, do Modelo 2 ao Modelo 5 abrangem as variáveis de controle, e as variáveis independentes: Gestão e os Ambientes Institucionais (Regulatório, Normativo e Cognitivo), o Modelo 6 compreende todas as variáveis do estudo, e por fim, do Modelo 7 ao Modelo 9 são analisados os efeitos das moderações.

Com relação as variáveis de controle no Modelo 1, o resultado mostra que a localização da IJV (América Latina) é significativa ($p < 0,001$). Isto sugere uma relação com o controle IJV, indicando que quando a IJV está localizada na América Latina há um maior controle da EMN nas operações do que nas IJV localizadas na Europa. O tamanho da IJV não apresentou significância, o que indica que não há relação de tamanho da IJV com o controle.

No Modelo 2, o coeficiente obtido pela variável Gestão da IJV é positiva e significativa ($p < 0,001$), sugerindo que as IJV que possuem uma gestão com expatriados possuem um controle maior do que IJV administradas por gestores locais. Esse resultado mostra suporte a hipótese H2.

Com relação ao impacto dos ambientes institucionais no controle das IJVs, o Modelo 3 não apresentou significância, ou seja, a relação direta do Ambiente Normativo com o controle da IJV não é significativa, levando a rejeitar a hipótese H1a.

No que tange ao Ambiente Regulatório (Modelo 4) e Ambiente Cognitivo (Modelo 5), nota-se que os coeficientes das variáveis não foram significativos, rejeitando H1b e H1c.

Quando considerando todas as variáveis juntas apresentadas no Modelo 6, apenas o coeficiente da variável Gestão da IJV é significativo ($p < 0,001$), enquanto as variáveis de ambiente institucional não mostraram significativo. A Gestão por expatriados apresentou resultados robustos em todos os modelos, reforçando o suporte à H2.

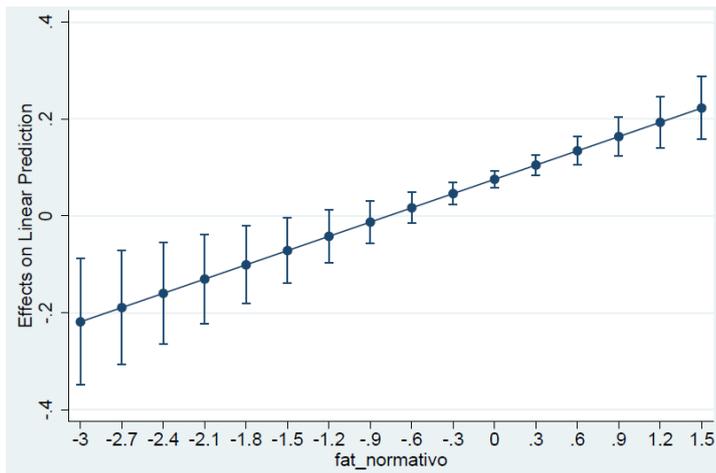
No Modelo 7, que buscou analisar se a Gestão da IJV pode moderar a relação entre os ambientes institucionais e o Controle da IJV. Nota-se que apresentou significância na

CONTROLE	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Tamanho IJV (capital)	0.00106 (0.00173)	0.00430* (0.00206)	0.000716 (0.00174)	0.000799 (0.00174)	0.000790 (0.00174)	0.00383 (0.00209)	0.00322 (0.00207)	0.00403 (0.00210)	0.00364 (0.00209)
Localização (AL)	0.0451** (0.0140)	0.0604*** (0.0183)	0.0881** (0.0274)	0.0650*** (0.0159)	0.0701*** (0.0166)	0.148*** (0.0401)	0.172*** (0.0400)	0.140*** (0.0400)	0.0953 (0.156)
INDEPENDENTES									
Gestão		0.0599*** (0.00836)				0.0677*** (0.00857)	0.0704*** (0.00866)	0.0674*** (0.00858)	0.0681*** (0.00858)
Ambiente Normativo			0.0341 (0.0273)			0.0512 (0.0334)	-0.000367 (0.0356)	-0.0869 (0.0905)	0.0315 (0.0366)
Ambiente Regulatório				-0.00738 (0.00746)		0.0379 (0.0431)	-0.0131 (0.0515)	0.190 (0.197)	0.0700 (0.0463)
Ambiente Cognitivo					-0.0105 (0.00731)	-0.0490 (0.0421)	-0.00672 (0.0505)	-0.129 (0.187)	-0.0796 (0.0451)
MODERAÇÕES									
Gestão x Ambiente Normativo							0.0981*** (0.0217)		
Gestão x Ambiente Regulatório							0.122* (0.0553)		
Gestão x Ambiente Cognitivo							-0.103 (0.0537)		
Tamanho x Ambiente Normativo								0.00958 (0.00590)	
Tamanho x Ambiente Regulatório								-0.0110 (0.0133)	
Tamanho x Ambiente Cognitivo								0.00596 (0.0125)	
Localização x Ambiente Normativo									-0.0274 (0.202)
Localização x Ambiente Regulatório									-0.326 (0.220)
Localização x Ambiente Cognitivo									0.288 (0.218)
Constant	0.795*** (0.0261)	0.720*** (0.0309)	0.793*** (0.0265)	0.798*** (0.0262)	0.798*** (0.0262)	0.709*** (0.0319)	0.716*** (0.0317)	0.707*** (0.0320)	0.714*** (0.0320)
Prob > chi2	0.0051	0.0000	0.0005	0.0006	0.0004	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Wald chi2(2)	10.55	74.02	17.86	17.27	18.38	96.07	140.35	108.53	100.15
Observations	4827	3259	4679	4679	4679	3193	3193	3193	3193

Standard errors in parentheses
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Tabela 2 – Resultado das regressões: Efeitos estimados dos ambientes institucionais, gestão e moderações sobre o controle da IJV

interação Gestão x Ambiente Normativo ($p < 0,001$), indicando que a gestão por expatriados modera a relação entre o Ambiente Normativo e o Controle da IJV. O Ambiente Normativo não mostrou significância na relação direta com o Controle da IJV (Modelo 3), pois este é moderado pela Gestão da IJV, dando suporte à H3a. A moderação da gestão com o ambiente regulatório apresentou significância ($p < 0,05$) indicando que a gestão por expatriados modera a relação entre o Ambiente Regulatório e o Controle da IJV. O Ambiente Regulatório não mostrou significância na relação direta com o Controle da IJV (Modelo 4), pois este é moderado pela Gestão da IJV, dando suporte à H3b.



A Figura 1 mostra os efeitos marginais médios da Gestão da IJV por expatriados com intervalo de confiança de 95%, no qual se pode verificar que em ambientes normativos mais altos (a partir do Fator do Ambiente Normativo -0,3) os efeitos marginais são significantes. Indicando que quanto maior o fator normativo, maior será o controle da IJV quando a gestão for expatriada.

Figura 1 – Efeito marginal da Gestão expatriada da IJV com o Ambiente Normativo

O Gráfico 1 mostra os efeitos da moderação do Gestor da IJV na relação entre o Ambiente Normativo e Controle da IJV. O gráfico mostra que em Ambientes Normativos mais baixos, não mostrou diferenças significativas na gestão expatriada versus local. Entretanto em ambientes normativos mais altos, quanto maior controle da IJV, maior será a utilização de Gestores Expatriados em comparação aos Gestores locais.

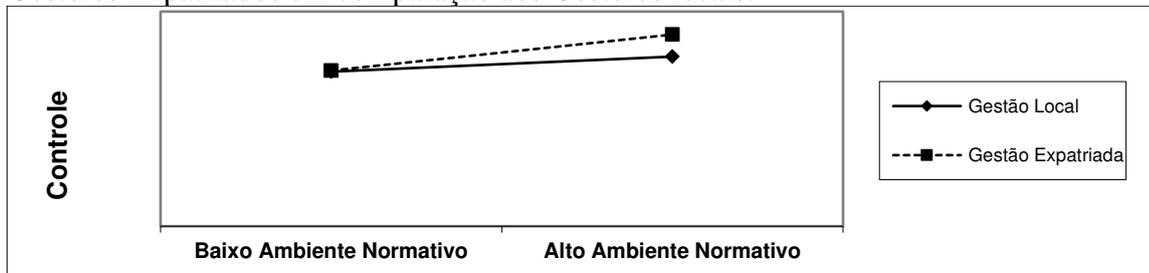
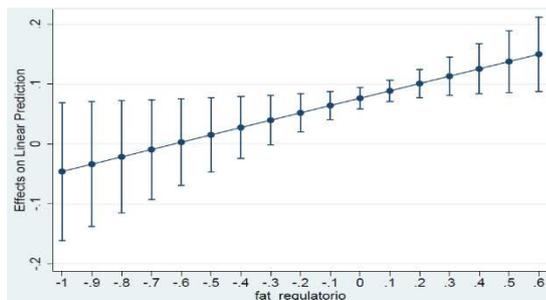


Gráfico 1 – Moderação da Gestão da IJV com relação ao Ambiente Normativo e Controle da IJV



A Figura 2 mostra os efeitos marginais médios da Gestão da IJV por expatriados com intervalo de confiança de 95%, no qual se pode verificar que em ambientes regulatórios mais altos (a partir do Fator do Ambiente regulatório -0,2) os efeitos marginais são significantes. Indicando que quanto maior o fator regulatório, maior será o controle da IJV quando a gestão de expatriados.

Figura 2 – Efeito marginal da Gestão expatriada da IJV com o Ambiente Regulatório

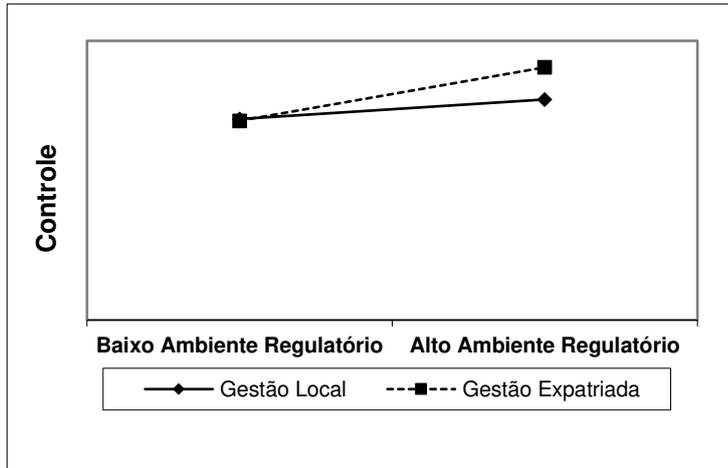


Gráfico 2 – Moderação da Gestão da IJV com relação ao Ambiente Regulatório e Controle da IJV

Gráfico 2 mostra os efeitos da moderação do Gestor da IJV na relação entre o Ambiente Regulatório e Controle da IJV. O gráfico mostra que em Ambientes Regulatórios mais baixos, não há diferenças significativas na gestão expatriada versus local. Entretanto em ambientes normativos mais altos, quanto maior controle da IJV, maior será a utilização de Gestores Expatriados em comparação aos Gestores locais.

5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O artigo teve como objetivo analisar a influência do ambiente institucional, da gestão e da localização no controle das IJVs. Analisando a relação entre o controle da IJV com os (i) ambientes institucionais, (ii) com a gestão da IJV, (iii) e com a localização da IJV (América Latina versus Europa). O objetivo desse estudo foi alcançado ao analisar o efeito moderador dos ambientes institucionais na relação com a gestão, o tamanho e a localização da IJV.

Conforme Brouthers e Hennart (2007), para melhor entender sobre o papel das instituições, foi testado os efeitos da moderação dos ambientes institucionais com outros fatores. O artigo contribui para a literatura ao verificar que os ambientes institucionais não afetam de forma direta o controle da IJV. Porém o controle é afetado pela moderação da gestão com os ambientes normativos e regulatórios.

A contribuição do artigo é decorrente das duas importantes moderações a serem consideradas. A primeira mostrou que a gestão com expatriados modera a relação entre o ambiente institucional normativo e o nível de controle da IJV. Em um ambiente normativo alto, as IJV que possuem um gestor da mesma nacionalidade da EMN possuem um maior controle sobre a IJV. Isso é importante pois estudos anteriores mostraram que a utilização da gestão com expatriados pode resultar em um melhor desempenho da subsidiária, uma vez que a matriz pode controlar melhor a subsidiária em situações de incertezas (Ando, 2021; Gong, 2003). No entanto, os resultados em Ambientes Normativos mais baixos, não mostraram diferenças significativas na gestão expatriada versus local. A importância da gestão expatriada deve -se ao fato que ela permite gerenciar o risco de apropriação do conhecimento, sendo fundamental para proteger o conhecimento e desestimular os comportamentos oportunistas dos parceiros (Li et al., 2009; Liu et al., 2014; Huang et al., 2020). E em altos ambientes normativos as ações devem ser feitas por meios legítimos. (Kwarteng 2018). Sugere-se que as IJVs que possuem a gestão por meio da expatriação e estão em ambiente normativo altos de bom funcionamento, possuem riscos são menores permitindo um maior investimento no controle da subsidiária.

A segunda moderação e contribuição sugere que quanto maior o indicador do ambiente regulatório, maior será o controle nas IJV que possuem a gestão expatriada. As instituições regulatórias abrangem leis, regulamentos e configurações políticas e sociais que definem de forma coercitiva o que é e o que não é permitido, desta forma as empresas não possuem a opção de decidir livremente se irá seguir essas normas ou não, as empresas são obrigadas a seguir as regras (Eden & Miller, 2004; Dikova & Van Witteloostuijn, 2007 Hernandez & Nieto, 2014). Desta forma, sugere-se que um alto ambiente regulatório o risco é menor para

as EMN, que investe mais no controle da IJV por verificar riscos menores, devido às regras claras que precisam ser seguidas nesses países de altos ambientes regulatórios. Entretanto em Ambientes Regulatórios mais baixos, não há diferenças significativas no uso da gestão expatriada versus local. Porém os investimentos são menores devido aos riscos, aos altos níveis de imprevisibilidade regulatória e podem sofrer mudanças frequentes e inesperadas nas políticas governamentais, na intervenção governamental nos negócios, e meios inadequados para fazer cumprir as leis e contratos (Slangen & van Tulder, 2009).

Quanto a Gestão da IJV os resultados mostraram que nas subsidiárias que possuem um gestor expatriado (da mesma nacionalidade da matriz) há uma maior participação da EMN no controle da IJV. Um gestor da matriz incorpora na EMN a experiência e aprendizagem da matriz (Berry, 2015; Fang et al., 2010; Morris et al., 2016). A utilização extensiva de gestores expatriados é uma prática das EMNs japonesas, e este fato é atribuído à necessidade de transferência e controle de conhecimento (Fang et al., 2010; Itagaki, 2009). Sugere-se que quando a EMN controla a gestão, a EMN investe mais no controle acionário da IJV, visto que esta operação internacional tende a ser estratégico.

A limitação desse estudo consiste em não poder realizar a análise considerando o setor da IJV, uma vez que a base de dados utilizada não fornecia esta informação. Os objetivos e metas das IJV de determinado setor para entrar em novos mercados são distintos que podem ser desse a busca de oportunidades de aprendizagem até e unir forças com parceiros locais em pesquisa e desenvolvimento e inovação (Ghuri et al., 2013; Bidault, 2012; Mahmood & Zheng, 2009; Inkpen, 2008). Para estudos futuros sugere analisar este aspecto com outras bases de dados que permitam identificar o setor das IJVs. Outra limitação e sugestão para estudos futuros seria incluir a experiência das EMNs nos mercados em que atuam. Desta forma, seria possível avaliar a questão do ambiente institucional versus a experiência naquele mercado. Considerando não apenas a experiência internacional da EMN, mas também níveis diferentes de experiências como regional e local. Mitra e Golder (2002) sugerem que as empresas possivelmente adentrarão em mercados semelhantes aos anteriores, porque o conhecimento experiencial que adquiriram em mercados semelhantes pode aumentar sua probabilidade de sucesso nos negócios.

Independente das limitações do trabalho, a área de estudos de IJVs tem uma grande avenida de oportunidades para pesquisas futuras explorarem o que levam as EMNs em suas estratégias de parcerias em IJVs em termos de controle destas operações internacionais.

REFERÊNCIAS

Aguir, I., & Misra, L. (2017). Ownership level choice and value creation in international joint ventures: The role of investor protection. *International Review of Economics & Finance*, 49, 515-535.

Ando, N. (2012). The ownership structure of foreign subsidiaries and the effect of institutional distance: A case study of Japanese firms. *Asia Pacific Business Review*, 18(2), 259–274.

Ando, N. (2021). Human capital, cultural distance and staffing localization. *Multinational Business Review*.

Asiedu, E., & Esfahani, H. S. (2010). Ownership structure in foreign direct investment projects. *Review of Economics and Statistics*, 83(4), 647–662.

Rocha, A. D., & Ávila, H. D. A. (2015). Teoría institucional y modos de ingreso de multinacionales de países emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 246-257.

Bae, J. H., & Salomon, R. 2010. Institutional distance in international business research. In T. Devinney, T. Pedersen, & L. Tihanyi (Eds), *The past, present and future of international*

- business and management. *Advances in International Management*, Vol. 23: 327–349. Bingley: Emerald.
- Barkema, H. G., Bell, J. H., & Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic management journal*, 17(2), 151-166.
- Beamish, P. W., & Inkpen, A. C. 1998. Japanese firms and the decline of the Japanese expatriate. *Journal of World Business*, 33(1): 35–50.
- Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2009). Managing joint ventures. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 75–94.
- Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2016). Cooperative strategies in international business and management: Reflections on the past 50 years and future directions. *Journal of World Business*, 51(1), 163–175.
- Berry, H., Guillén, M. F., & Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *Journal of International Business Studies*, 41(9), 1460–1480.
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. 2017. An overview of Hofstede-inspired country level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies*, 48: 30-47.
- Bidault, F. (2012). *Managing joint innovation: Balancing trust and control in strategic alliances*. London: Palgrave Macmillan.
- Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. 1995. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26(4): 729–753.
- Bresciani, S., Ferraris, A., & Del Giudice, M. (2016). R&D internationalization in Asian developing countries: evidence from European multinationals. *Mercati & Competitività*.
- Brouthers, K. D., & Hennart, J. F. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395–425.
- Carney, M., Dieleman, M., Taussig, M., 2016. How are institutional capabilities transferred across borders? *J. World Bus.* 51, 882–894.
- Chang, S.J. and Rosenzweig, P. (2001) ‘The choice of entry mode in sequential foreign direct investment’, *Strategic Management Journal* 22: 747–776
- Chen, S., & Tan, H. (2012). Region effects in the internationalization–performance relationship in Chinese firms. *Journal of world business*, 47(1), 73-80.
- Child, J., & Yan, Y. (2003). Prediction the performance of international joint ventures: An investigation in China. *Journal of Management Studies*, 40, 283–320
- Chung, C.C. and Beamish, P.W. (2005) ‘The impact of institutional reforms on characteristics and survival of foreign subsidiaries in emerging economies’, *Journal of Management Studies* 42(1): 35–62.
- Chung, Chung, C. C., Park, H. Y., Lee, J. Y., & Kim, K. (2015). Human capital in multinational enterprises: Does strategic alignment matter? *Journal of International Business Studies*, 46(7), 806–829.
- Davis, K.E., Gergen, K.J. (Eds.), 1985. *The Social Construction of the Person*. Springer-Verlag.
- Gelbuda, M., Meyer, K. E., & Delios, A. (2008). International business and institutional development in Central and Eastern Europe. *Journal of International Management*, 14(1), 1-11.
- Demirbag, M., & Weir, D. (2005). Resources and equity ownership in IJVs in Turkey. *Thunderbird International Business Review*, 48(1), 55–76.
- Dhanaraj, C. and Beamish, P.W. (2004) ‘Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures’, *Strategic Management Journal* 25(3): 295–305.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. 2009. Institutional environment and subsidiary survival. *Management International Review*, 49: 291-312.

- Dikova, D., & van Witteloostuijn, A. (2007). Foreign direct investment mode choice: Entry and establishment modes in transition economies. *Journal of International Business Studies*, 38 (6), 1013–1033.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983), “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48 No. 2, pp. 147-160.
- Duarte, P.C.; Lamounier, W.M.; Takamatsu, R.T. (2007) Modelos econométricos para dados em painel: aspectos teóricos e exemplos de aplicação à pesquisa em contabilidade e finanças. In: CONGRESSO USP DE Iniciação Científica em contabilidade, 4., 2007, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA-USP, 2007.
- Eden, L., & Miller, S. R. 2004. Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. In M. Hitt & J. Cheng (Eds.), *Theories of the multinational enterprise: Diversity, complexity and relevance*: 187–221. Bingley: Emerald.
- Fang, Y., Jiang, G.-L.F., Makino, S., Beamish, P.W., 2010. Multinational firm knowledge, use of expatriates, and foreign subsidiary performance. *J. Manag. Stud.* 47 (1), 27–54.
- Farah, B., Elias, R., Chakravarty, D., & Beamish, P. (2021). Host country corporate income tax rate and foreign subsidiary survival. *Journal of World Business*, 56(2), 101186.
- Fattoum-Guedri, A., Guedri, Z., & Delmar, F. (2018). Multiple blockholder structures and family firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 231–251.
- Ferraris, A., Santoro, G., & Dezi, L. (2017). How MNC’s subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. *Journal of Knowledge Management*.
- Fleury, A., & Fleury, M. (2011). *Brazilian multinationals: Competences for internationalization*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Gallon, S., Scheffer, A.B.B. and Bitencourt, B.M. (2014), “Expatriation and its strategic role in internationalized companies”, *InternexT – Review of International Business*, Vol. 9 No. 3, pp. 36-52.
- Gao, Gaur, A. S., & Lu, J. W. 2007. Ownership strategies and survival of foreign subsidiaries: Impacts of institutional distance and experience. *Journal of Management*, 33(1): 84–110.
- Ghuri, P. N., Cave, A. H., & Park, B. I. (2013). The impact of foreign parent control mechanisms upon measurements of performance in IJVs in South Korea. *Critical perspectives on international business*.
- Gomes, E., Barnes, B.R., & Mahmood, T. (2016). A 22-year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, 25(1), 15–27.
- Guler, Gomes-Casseres, Benjamin. 1989. Ownership structures of foreign subsidiaries. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11: 1-25
- Gong, Y., 2003. Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources, and performance. *Acad. Manag. J.* 46 (6), 728–739.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre-RS: Bookman Editora.
- Hernández, V., & Nieto, M. J. (2015). The effect of the magnitude and direction of institutional distance on the choice of international entry modes. *Journal of World Business*, 50(1), 122–132.
- Hofstede, G. (1980). *Culture’s consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire, UK: McGraw-Hill.
- Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (1988). Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms. *Strategic Management Journal*, 9(6), 605–621.

Huang, F., Rice, J., & Martin, N. (2015). Does open innovation apply to China? Exploring the contingent role of external knowledge sources and internal absorptive capacity in Chinese large firms and SMEs. *Journal of Management & Organization*, 21(5), 594–613.

Huang, M. C., & Chiu, Y. P. (2020). A knowledge tension perspective on management control and performance in international joint ventures. *Journal of International Management*, 26(4), 100797.

Inkpen, A. C. (2008). Knowledge transfer and international joint ventures: The case of Nummi and General Motors. *Strategic Management Journal*, 29(4), 447–453.

Itagaki, H. (2009), “Competitiveness, localization and Japanese companies in China: realities and alternate approaches”, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 15 No. 3, pp. 451-462.

Kawai,Ito, T. (2013). Export-platform foreign direct investment: Theory and evidence. *The World Economy*, 36(5), 563-581.

Killing, J. (1983). *Strategies for joint venture success*. New York: Praeger Publishers.

Kogut, B. (1991). Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management science*, 37(1), 19-33.

Kwarteng, A., Dadzie, S. A., Famiyeh, S., & Aklamanu, A. M. K. (2018). Institutional dimensions and conflict resolution strategy in international joint ventures: an empirical examination. *Thunderbird International Business Review*, 60(4), 591-604.

Li, J., Zhou, C., & Zajac, E. J. (2009). Control, collaboration, and productivity in international joint ventures: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 30(8), 865–884.

Lin,Liu, L. A., Adair, W. L., & Bello, D. C. (2015). Fit, misfit, and beyond fit: Relational metaphors and semantic fit in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 46, 830–849

Lojacono, G., Misani, N., & Tallamn, S. (2017). Offshoring, local market entry, and the strategic context of cross-border alliances: The impact on the governance mode. *International Business Review*, 26(3), 435–447

Lu, J.W. and Beamish, P.W. (2001), “The internationalization and performance of SMEs”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 Nos 6/7, pp. 565-586.

Luo, Mahmood, I. P., & Zheng, W. (2009). Whether and how: Effects of international joint ventures on local innovation in an emerging economy. *Research Policy*, 38(9), 1489–1503

Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). *Organizational environments*. Beverly Hills, CA: Sage.

Meyer, K. E. 2001. Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 32(2): 357–367.

Mitra, D., & Golder, P. N. 2002. Whose culture matters? Near-market knowledge and its impact on foreign market entry timing. *Journal of Marketing Research*, 39: 350-365.

Mu,Mitrev, S. and Culpepper, R. (2012), “Expatriation in Europe: factors and insights”, *The Journal of International Management Studies*, Vol. 7 No. 1, pp. 158-167.

Moreira,

Moreira, M. Z., & Ogasavara, M. H. (2018). Formal and informal institutions and the expatriation assignment: The case of Japanese subsidiaries in Latin America. *Japan and the World Economy*, 47, 18-26.

Morris, S., Snell, S. and Björkman, I. (2016), “An architectural framework for global talent management”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 47 No. 6, pp. 723-747.

Paik, North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Reus, North, D. C. 2005. *Understanding the process of economic change*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

OGASAVARA, M.; HOSHINO, Y. The effects of entry strategy and inter-firm trust on the survival of Japanese manufacturing subsidiaries in Brazil. *Asian Business and Management*, 7(3): 353-380, 2008.

OGASAVARA, M. The effects of own-and other-prior entry modes in the internationalization of Japanese multinational companies in the electronic sector. *Journal of Asia Business Studies*, 8(1): 18-28, 2014.

Ogasavara, M.H. and Hoshino, Y. (2007), "The impact of ownership, internalization, and entry mode on Japanese subsidiaries' performance in Brazil", *Japan and the World Economy*, Vol. 19 No. 1, pp. 1-25

Paik, Y., & Sohn, J. D. 2004. Expatriate managers and MNCs' ability to control international subsidiaries: The case of Japanese MNCs. *Journal of World Business*, 39: 61-71.

Chiao, Y. C., Yu, C. M. J., & Peng, J. T. A. (2009). Partner nationality, market-focus and IJV performance: A contingent approach. *Journal of World Business*, 44(3), 238-249.

Powell, K. S., Lim, E., & Ando, N. (2019). Seeing the tree and the forest: Japanese auto firm multinational dispersion, cultural distance, and foreign manufacturing subsidiary ownership levels. *Asian Business & Management*, 1-25.

POWELL, K.; RHEE, M. Experience in different institutional environments and foreign subsidiary ownership structure. *Journal of Management*, 42(6): 1434-1461, 2013.

Powell, K. S., & Rhee, M. (2016). Experience in different institutional environments and foreign subsidiary ownership structure. *Journal of Management*, 42(6), 1434-1461.

Rajdeep, G., Dharwadkar, R., 2002. The role of the institutional environment in marketing channels. *J. Mark.* 66 (6), 82-97.

Rover, S., Tomazzia, E. C., Murcia, F. D. R., & Borba, J. A. (2012). Explicações para a divulgação voluntária ambiental no Brasil utilizando a análise de regressão em painel. *Revista de Administração*, 47(2), 217-230.

Salomon, R., & Wu, Z. 2012. Institutional distance and local isomorphism strategy. *Journal of International Business Studies*, 43(4): 343-367.

Schwens, C., Eiche, J., & Kabst, R. (2011). The moderating impact of informal institutional distance and formal institutional risk on SME entry mode choice. *Journal of Management Studies*, 48(2), 330-351.

Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Shaner, J., & Maznevski, M. 2011. The relationship between networks, institutional development, and performance in foreign investments. *Strategic Management Journal*, 32: 556-568.

Shenkar, O., Tallman, S. B., Wang, H., & Wu, J. (2020). National culture and international business: A path forward. *Journal of International Business Studies*, 1-18.

Slangen, A. H., & Van Tulder, R. J. (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International business review*, 18(3), 276-291.

Stephan, U., Uhlaner, L. M., & Stride, C. 2015. Institutions and social entrepreneurship: The role of institutional voids, institutional support, and institutional configurations. *Journal of International Business Studies*, 46(3): 308-331

Suchman, M. S. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20: 571-610.

Sully Tan, D. and Mahoney, J.T. (2006). Why a multinational firm chooses expatriates: integrating resource-based, agency and transaction costs perspectives. *Journal of Management Studies*, 43, pp. 457-484.

Tungli, Z., Peiperl, M., 2009. Expatriate practices in German, Japanese, U.K., and U.S. multinational companies: a comparative survey of changes. *Hum. Resour. Manag.* 48 (1), 153-171.

- Un, C. A., & Rodriguez, A. (2018). Local and Global knowledge complementary: R&D Collaborations and Innovation of foreign and domestic firms. *Journal of International Management*, 24(2), 137–152.
- Wade-Benzoni, K. A., Hoffman, A. J., Thompson, L. L., Moore, D. A., Gillespie, J. J., & Bazerman, M. H. (2002). Barriers to resolution in ideologically based negotiations: The role of values and institutions. *Academy of Management Review*, 27(1), 41–57.
- Wan, W. P., & Hoskisson, R. E. (2003). Home country environments, corporate diversification strategies and firm performance. *Academy of Management Journal*, 46(1), 27–45
- Wang, S. L., & Li, D. (2019). Responding to public disclosure of corporate social irresponsibility in host countries: Information control and ownership control. *Journal of International Business Studies*, 50(8), 1283-1309.
- Welch, D. E., & Welch, L. S. (2008). The importance of language in international knowledge transfer. *Management International Review*, 48(3), 339-360.
- Westman, C., & Thorgren, S. (2016). Partner conflicts in international joint ventures: A minority owner perspective. *Journal of International Management*, 22(2), 168-185.
- Lu, J., Liu, X., Wright, M., & Filatotchev, I. (2014). International experience and FDI location choices of Chinese firms: The moderating effects of home country government support and host country institutions. *Journal of International Business Studies*, 45(4), 428-449.
- Xu, D., Pan, Y., & Beamish, P. (2004). The effect of regulative and normative distances on MNE ownership and expatriate strategies. *Management International Review*, 44(3), 285–307.
- Yan, Yamin, M., & Golesorkhi, S. (2010). Cultural distance and the pattern of equity ownership structure in international joint ventures. *International Business Review*, 19(5), 457–467.
- Yan, Yiu, D. and Makino, S. (2002) ‘The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: an institutional perspective’, *Organization Science* 13: 667–683.