

# 1 Introdução

Nos últimos anos, o ambiente empresarial tem encontrado na cooperação entre empresas uma opção estratégica para redução de custos, expansão de mercados, troca de conhecimento, dentre outras inúmeras vantagens. As empresas têm se organizado em redes e relacionamentos onde cada entidade desempenha papéis que variam entre: fornecedores, clientes, competidores ou complementares, dentro e fora da respectiva indústria. Além disso, em função da globalização, o objetivo de uma empresa não se restringe mais à auto-suficiência doméstica, evoluindo para a inserção no cenário internacional (KNIGHT & CAVUSGIL, 2004).

No Brasil, segundo a pesquisa de Tavares e Macedo-Soares (2003), as empresas líderes também respondem aos efeitos da globalização formando alianças e redes de relacionamento. Desde a abertura econômica brasileira iniciada nos anos 1990, empresas nacionais se viram obrigadas a abandonar o ideal de auto-suficiência doméstica para enfrentar o acirramento da concorrência provocado pela remoção de barreiras de entrada, avanço dos processos de privatização, desregulação de mercados e entrada de *players* internacionais. Nesse contexto, multiplicaram-se as alianças e redes de relacionamento internacionais.

Alianças e redes internacionais são desenvolvidas por meio da harmonização de interesses entre empresas sujeitas a diferentes legislações, sistemas tributários, critérios contábeis, ambientes regulatórios, práticas de mercado, culturas, valores. Face à complexidade da gestão desses relacionamentos (STRIKWERDA, 2003), a importância de práticas de governança corporativa na promoção de relacionamentos transnacionais transparentes e saudáveis se tornou evidente.

A diversidade e a complexidade dos negócios multinacionais dificultam a implantação de controles por meio exclusivo da divulgação de políticas, normas e procedimentos formais (GENG, 2003). A existência de instrumentos de controle que garantam a transparência das decisões e a prestação responsável de contas é essencial para a

implantação de práticas internas de boa governança corporativa. Por outro lado, é preciso equilibrar o nível de interferência e de monitoramento das atividades do aliado internacional, com as necessidades de autonomia e de agilidade deste para o atendimento das necessidades específicas de seu mercado local. Segundo Pucik & Katz (1986), o equilíbrio ótimo é atingido quando mecanismos formais (burocráticos) e mecanismos sociais (culturais) de controle são aplicados.

Neste estudo, escolheu-se o caso da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) para verificar se a participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais é fator crítico para a gestão efetiva de redes de relacionamento internacionais. A CVRD é uma das maiores multinacionais brasileiras e está em franco processo de internacionalização, tratando-se, portanto, de um estudo de caso relevante para o tema desta pesquisa, permitindo extrair lições relevantes para outras empresas.

## **1.1**

### **O problema**

O problema a ser tratado nesta pesquisa é “No caso da CVRD, a participação de expatriados na administração de suas subsidiárias internacionais pode constituir um fator crítico de sucesso para a gestão efetiva das redes de relacionamento entre controladora e controladas internacionais, ao contribuir para uma governança corporativa efetiva dessas redes?”.

Para subsidiar a resposta a esta questão as seguintes questões intermediárias foram colocadas:

- . Questão 1 – Quais são e o que caracterizam os diferentes tipos de alianças e redes de relacionamento internacionais?
- . Questão 2 – Como o relacionamento entre controladora e controladas internacionais se insere nessa tipologia?
- . Questão 3 – Quais são os principais fatores motivadores para a participação de expatriados na composição da administração de uma unidade internacional?

- . Questão 4 – Como a participação de expatriados na administração de subsidiária internacional pode contribuir para a governança corporativa da rede de relacionamento entre controladora e controlada internacional?
- . Questão 5 – A CVRD percebe benefícios na participação de expatriados na administração de suas subsidiárias internacionais, em contribuição à governança corporativa no relacionamento controladora → controlada?
- . Questão 6 – As empresas controladas internacionais percebem benefícios na participação de expatriados da CVRD em sua administração, em contribuição à governança corporativa no relacionamento controlada → controladora?

## 1.2

### Objetivo da pesquisa

O objetivo final deste trabalho é verificar se a participação de expatriados na administração das subsidiárias internacionais da Companhia Vale do Rio Doce constitui um fator crítico de sucesso para a gestão efetiva das redes de relacionamento entre a CVRD e suas controladas internacionais, ao contribuir para uma governança corporativa efetiva dessas redes.

## 1.3

### Relevância do estudo

Ao se tratar de um assunto que vem atraindo o interesse dos estudiosos sobre o papel dos expatriados na gestão de negócios internacionais (GENG, 2003; FENWICK et al., 1999; BOYACIGILLER, 1990), esta pesquisa mostra-se relevante por sua contribuição teórica à literatura sobre o tema.

O processo de internacionalização e conseqüente estabelecimento de relacionamentos internacionais vêm ocorrendo por todo o mundo e sua importância vem sendo estudada em muitas pesquisas já realizadas sobre o tema, como por exemplo, a pesquisa de Knight & Cavusgil (2004).

No estudo de Geng (2003), o autor utiliza a Teoria Econômica dos Custos de Transação para avaliar os fatores que influenciam a participação de expatriados no controle de *joint-ventures* estabelecidas entre empresas americanas e japonesas, localizadas no Japão. A partir da leitura da pesquisa de Geng (2003), surgiu a inspiração para a análise da contribuição da participação de expatriados, porém com o foco na administração das subsidiárias internacionais da multinacional brasileira Companhia Vale do Rio Doce.

O estudo deve interessar aquelas empresas brasileiras que apresentam algum grau de internacionalização ou mesmo empresas de outros países em desenvolvimento que já mostram interesse no processo de internacionalização e reconhecem a importância do mesmo.

O trabalho pode também interessar acadêmicos que busquem mapear os processos de internacionalização em empresas brasileiras, a gestão de expatriados e a governança corporativa em empresas “sem fronteiras”.

O trabalho também fornece conteúdo útil para profissionais de recursos humanos de empresas multinacionais ou em processo de internacionalização que estejam voltados ao recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e gestão de expatriados.

Por fim, os resultados aqui compartilhados podem ser úteis para iniciativas públicas ou de grandes empresas privadas direcionadas à promoção da internacionalização de empresas brasileiras.

#### **1.4 Delimitação do estudo**

Geralmente, estudos científicos abordam o tema da expatriação sob a ótica de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, análise dos pacotes de remuneração e benefícios, gerenciamento cultural (BUENO, 2004). Apesar de reconhecer que essas e outras questões – como características psicológicas, personalidade, situação familiar, gênero, religião, condição de saúde, etc. – influenciam a adaptação e, por conseguinte, o desempenho profissional do expatriado, este estudo se delimita a aspectos organizacionais, com foco na governança corporativa. Esta delimitação tem por objetivo manter o foco sobre os objetivos do estudo. A pesquisa também não contempla comparação entre culturas nacionais ou organizacionais, contemplando apenas a influência dessas

culturas sobre a participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais da CVRD.

A pesquisa se apóia em percepções de empregados de nível gerencial (da controladora – expatriados ou não – e das controladas internacionais), com o intuito de avaliar se a participação de expatriados na administração das subsidiárias internacionais da CVRD constitui um fator crítico de sucesso para a gestão efetiva das redes de relacionamentos entre a CVRD e suas controladas internacionais, ao contribuir para uma governança corporativa efetiva dessas redes. Dessa forma, a análise sobre as políticas de recursos humanos que norteiam a gestão de expatriados do Grupo CVRD é utilizada apenas como recurso complementar. O estudo não pretende interpretar ou julgar tais políticas, como também não tem intenção de compará-las com aquelas praticadas em outras empresas.

Foi conduzido um estudo de caso com as seguintes delimitações:

- Mercado: indústria mundial de mineração;
- Empresas: Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e suas controladas integrais internacionais;
- Recurso: Governança Corporativa;
- Tempo: ano 2006.

Em função da restrição de tempo e da complexidade dos assuntos abordados, a pesquisa se ateve a investigar as controladas integrais internacionais da CVRD que operaram no ano 2006 e os relacionamentos da CVRD com essas subsidiárias.

## **1.5 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação é composta de seis capítulos. Neste primeiro capítulo, foram apresentados o problema tratado nesta pesquisa, os objetivos da pesquisa, a relevância do estudo e sua delimitação.

No próximo capítulo, o referencial teórico do estudo é apresentado. O referencial teórico contempla as definições dos conceitos centrais adotados nesta pesquisa, os resultados da revisão bibliográfica, os pressupostos e suposições considerados, bem como o ferramental de análise empregado.

No capítulo 3, o tipo de pesquisa é detalhado e os métodos empregados são descritos. Explicam-se a coleta de dados, o levantamento de percepções (incluindo a seleção dos sujeitos), o tratamento de dados e as limitações do método.

No capítulo 4, os resultados são compartilhados e analisados, à luz da metodologia descrita no capítulo 3.

No capítulo 5, os principais resultados são discutidos, em termos de sua contribuição para responder às questões intermediárias, levando-se em consideração as limitações metodológicas.

Por fim, o capítulo 6 traz uma avaliação geral da contribuição deste estudo. As conclusões são apresentadas, lições aprendidas são compartilhadas e sugestões para pesquisas futuras são propostas.