

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização de empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, v. 12, nº 24, p. 43-76, 2005.

BACHMANN, R. **Trust, Power and Control in Trans-Organizational relations**. *Organization Studies*, v. 22, nº 2, p. 337-365, 2001.

BANTHAM, J. H.; CELUCH, K. G.; KASOUF, C. J. A perspective of partnerships based on interdependence and dialectical theory. **Journal of Business Research**, nº 56, p. 265-274, 2003.

BJORKMAN, I. Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p.443-455, 2004.

BOYACIGILLER, N. The role of expatriates in the management of interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 21, nº 3, p. 357-380, 1990.

BUENO, J. M. **O Processo de Expatriação como Instrumento de Integração de Culturas em uma Organização no Brasil – O Caso Renault**. 131p. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2004.

CHILES, T. H.; McMACKIN, J. F. **Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics**. *The Academy of Management Review*, v. 21, nº 1, p. 73-99, 1996.

CLARKE, C. C.; LIPP, G. D. **Conflict Resolution for Contrasting Cultures**. *Training and Development*, v. 52, nº 2, p. 20-33, 1998.

CORNELIUS, P. **Good Corporate Practices in Poor Corporate Governance Systems**. *Corporate Governance*, v. 5, nº 3, p. 12-23, 2005.

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiring and Research Design: Choosing among five traditions**. Estados Unidos: Sage Publications, Inc., 1997.

CVRD. Estatuto Social da CVRD, 27 de Abril de 2007, 2007a.

_____. “Pursuing Long-term Growth”. Dublin, Merrill Lynch Global Metals Mining and Steel Conference, Maio 2007, 2007b.

_____. Relatório Anual 2005, 2005.

_____. Relatório “Company Fact Sheet 1T 2007”, 2007c.

EDSTRÖM, A.; GALBRAITH, J. R. **Transfer of Managers as a Control and Coordination Strategy in Multinational Organizations.** Administrative Science Quarterly, v. 22, p. 11-22, 1977.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research.** Academy of Management Review, v. 14, nº 4, p. 532-550, 1989.

FENWICK, M. S.; DE CIERI, H.; WELCH, D. **Cultural and Bureaucratic Control in MNEs:** The role of expatriate performance management. Management International Review, v. 39, nº 3, p. 107-124, 1999.

GAO, T.; BAO, Y.; WANG, Y. **Plural Governance forms for International Strategic Alliances:** An Integrative Framework. American Marketing Association. Conference Proceedings, p.187-188, 2002.

GENG, L. Expatriate Managers in International Joint Ventures. **Journal of International and Area Studies**, v. 10, nº 2, p. 63-77, 2003.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. 175 p., São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis** – Concepts, Techniques, Applications. 3rd ed. Cornwall: Blackwell Publ., 1999.

GUIGET, J. M. S. **A Influência dos Aspectos Sócio-culturais e Organizacionais no Processo de Adaptação do Expatriado:** O caso PSA Peugeot Citröen. 84 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2003.

GULATI, R. **Alliances and Networks.** Strategic Management Journal, v. 19. p. 293-317, 1998.

_____. Where do Interorganizational Networks come from? **The American Journal of Sociology**, v. 104, nº 5, p. 1439-1493, 1999.

_____.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 1285-1297, 2005.

HARZING, A. W. K. Who's in charge? **An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries.** Human Resource Management, v. 40, nº 2, p. 139-158, 2001.

_____. Of Bears, Bumble-bees and Spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. **Journal of World Business**, v. 36, nº 4, p. 366-379, 2001.

HEIDE, J. B.; RINDFLEISCH, A. Transaction Cost Analysis: Past, present and future applications. **Journal of Marketing**, v. 61, nº 4, p. 30-54, 1997.

_____.; MINER, A. S. The Shadow of the Future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 35, nº 2, p. 265-291, 1992.

HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. L. **Novas Formas Organizacionais e os Desafios para os Expatriados**. RAE-eletrônica, v. 5, nº 1, Art. 8, 2006.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The Commitment-Trust Theory of relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, p. 6, 2003.

KAUSER, S.; SHAW, V. **The Influence of Behavioural and Organizational Characteristics on the Success of International Strategic Alliances**. International Marketing Review, v. 21, nº 1, p. 17-52, 2004.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, T. S. Innovation, Organizational Capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 124-141, 2004.

KOBRIN, S. J. **Expatriate Reduction in American Multinationals: Have we gone too far?** ILR Report, v. 27, nº 1, p. 22-29, 1989.

KOTHA, S.; VADLAMANI, B. L. Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries. **Strategic Management Journal**, v. 16, nº 1, p. 75-83, 1995.

LIU, X. Beauty is in the Eye of the Beholder: Public relations and multinationals corporation. **International Journal of Advertising**, v. 25, nº 4, p. 447-470, 2006.

LÜ, W. **Network Development for Competitive Advantage: A Study of Subsidiary Networks and Alliance Networks**. 244p. Tese de Doutorado, Richard Ivey School of Business, 2001.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. **An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil**. Proceedings of Informs/Korms International Conference, Seoul, Korea, p. 460-467, 2000.

_____. Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assesments. **Readings Book of Global Business and Technology Association International Conference – GBATA**, Rome, p. 292-305, 2002.

_____; TAUHATA, T. L. **Redes e Alianças Estratégicas no Brasil: Caso CVRD**. RAE-eletrônica, v. 3, nº 1, Art. 4, 2004.

McCLAVE, J. T.; BENSON, P. G.; SINCICH, T. **Statistics for Business and Economics**. 1028 p., Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.

MESCHI, P. **Longevity and Cultural Differences of International Joint Ventures: Toward time-based cultural management**. Human Relations, v. 50, nº 2, p. 211-228, 1997.

MINBAEVA, D. B.; MICHAILOVA, S. **Knowledge Transfer and Expatriation in Multinational Corporations: The role of disseminative capacity**. Employee Relations, v. 26, nº 6, p. 663-679, 2004.

MORAES, M. N. **Governança Corporativa: Fator Crítico de Sucesso na Gestão Estratégica de Empresas em Alianças**. 184 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2005.

NEVES, J. A. S. **Estratégias de Melhoria da Qualidade Orientadas para o Cliente na Saúde no Brasil: um Modelo para Auxiliar sua Implementação em Hospitais**. Tese de Doutorado - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2000.

OLIVEIRA Jr, M. de M.; SOMMER, P. S.; COLOMBINI, F. Transferência de Conhecimento e Best Practices em Redes Corporativas Globais. Campinas, **Anais do 25º ENANPAD**, 2001.

OLIVEIRA, M; MAÇADA, A. C. G.; GOLDONI, V. Análise de Aplicação do Método Estudo de Caso na Área de Sistemas de Informação. Salvador, **Anais do 30º ENANPAD**, 2006.

PIFFER, E. A., Adequação **estratégica dos processos de fusões e aquisições no setor de minério de ferro – estudo de caso da Companhia Vale do Rio Doce**. 228 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.

PRATER, E.; BIEHL, M.; SMITH, M. A. International Supply Chain Agility: Tradeoffs between flexibility and uncertainty. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 21, nº 5/6, p. 823-839, 2001.

PUCIK, V.; KATZ, J. H. **Information, Control and Human Resource Management in Multinational Firms**. Human Resource Management, v. 25, nº 1, p.121-132, 1986.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de Pesquisa – Do Planejamento à Execução**, São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

RIUSALA, K.; SUUTARI, V. **International Knowledge Transfers through Expatriates**. Thunderbird International Business Review, v. 46, nº 6, p. 743-770, 2004.

SEGIL, L. **Strategic Alliances of the 21st century**. Strategy & Leadership, v. 26, nº 4, p. 12-16, 1998.

STRIKWERDA, J. **An Entrepreneurial Model of Corporate Governance: Devolving powers to subsidiary boards**. Corporate Governance, v. 3, nº 2, p. 38-57, 2003.

TAUHATA, T. L. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento: Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro da Cia. Vale do Rio Doce**. 246p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2002.

TAVARES, M. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Alianças e Redes Estratégicas: As Tendências nas Empresas Líderes no Brasil. **Revista do BNDES**, v. 10, nº 19, p. 293-312, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VOLKMAR, J. A. Context and Control in Foreign Subsidiaries: Making a case for the Host Country National Manager. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 10, nº 1, p. 93-105, 2003.

WAGNER, B. A.; MACBETH, D. K.; BODDY, D. **Improving Supply Chain Relations: An empirical case study**. Supply Chain Management, v. 7, nº 3/4, p. 253-264, 2002.

WELCH, C. The Archeology of Business Networks: The use of Archival Records in the Case Study Research. **Journal of Strategic Marketing**, nº 8, p. 197-208, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

8

Anexos

Anexo I

Versão original do questionário

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA NAS SUBSIDIÁRIAS INTERNACIONAIS

Este questionário é parte integrante da dissertação de mestrado: **“Expatriados: Fator Crítico de Sucesso na Gestão de Redes de Relacionamento Internacionais. Estudo de caso da Companhia Vale do Rio Doce, com foco na Governança Corporativa”**.

Objetivo: Levantar percepções sobre as redes de relacionamento internacionais estabelecidas entre a CVRD (controladora) e suas subsidiárias internacionais, e mensurar a contribuição da participação de expatriados na administração dessas subsidiárias.

CONFIDENCIALIDADE: Esta pesquisa tem objetivos e interesses estritamente acadêmicos. Os dados e percepções levantados serão utilizados somente para a dissertação de mestrado conduzida por Adriana Gutierrez, sob a orientação da Prof^a T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares. Sob nenhuma hipótese serão divulgados dados ou informações fornecidos pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta.

ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO: O questionário está dividido em 2 partes:

Parte 1: Avaliação das redes de relacionamento entre a CVRD e suas subsidiárias internacionais;

Parte 2: Participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais da CVRD.

Seu preenchimento deve levar em média **10 minutos**.

ATENÇÃO: Neste questionário, considera-se "expatriado" o empregado da CVRD (controladora) transferido da CVRD Brasil para subsidiária internacional do Grupo CVRD, por um período superior a 3 (três) meses consecutivos. Neste questionário, demais casos de designação internacional não são contemplados pelo termo "expatriado".

Identificação do Respondente:

Nome:	
Cargo:	
Empresa onde trabalha:	
País onde trabalha:	

Você é ou já foi expatriado (empregado da CVRD controladora transferido da CVRD Brasil para subsidiária internacional do Grupo CVRD)?

☐ Sim ☐ Não

Caso afirmativo, informe até duas empresas do Grupo CVRD onde trabalhou/ trabalha como expatriado e as datas de início e término da expatriação.

Obs: Caso não tenha certeza das datas, favor estimar. Caso tenha sido expatriado em mais de duas empresas do Grupo CVRD, favor informar as duas mais recentes.

			Mês	Ano
Nome da empresa:		Início:		
País:		Fim:		
Nome da empresa:		Início:		
País:		Fim:		

ESCOPO: Este questionário abrange apenas os relacionamentos estabelecidos ao longo do ano 2006 entre a CVRD (controladora) e as seguintes subsidiárias internacionais:

CVRD International S.A.; RD Manganèse Europe; RD America Inc.; DOCENAVE Argentina S.R.L.; Compañia Minera Miski Mayo S.A.C.; CVRD Venezuela S.A.; RD Australia Pty Ltd; RD Ásia Shangai; RD Ásia Tokyo; Tethys Mining LLC; RD South Africa (Proprietary) Limited; RD Moçambique Ltda; Compagnie Minière Trois Rivières; Compañia Minera Latino Americana Ltda.

Parte 1: Avaliação das redes de relacionamento entre a CVRD e suas subsidiárias internacionais

Nas questões 1 a 8 abaixo, escolha a opção que melhor reflete a sua opinião.

1. A participação da CVRD em redes de relacionamento com suas subsidiárias internacionais constitui **parte fundamental de sua estratégia**.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

2. Avalie a **força das conexões** (ou grau de comprometimento/dificuldade para rompimento de um acordo ou aliança) entre a CVRD (controladora) e suas subsidiárias internacionais:

Fraca	Média	Forte
☐	☐	☐

3. Avalie a posição de **centralidade** da controladora (central = participação com a grande maioria dos parceiros da rede), nas redes de relacionamento estabelecidas com suas subsidiárias internacionais:

Periférica	Intermediária	Central
☐	☐	☐

4. Com respeito a **incentivos proporcionados pelos órgãos governamentais brasileiros** ao processo de internacionalização da CVRD (ex.: financiamento, incentivos tributários, etc.):

Não há incentivos	Os incentivos <u>não</u> são suficientes	Os incentivos são suficientes
☐	☐	☐

5. Em relação aos recursos e sinergias proporcionados pelo relacionamento entre controladora e suas subsidiárias internacionais, o **investimento** que tem sido realizado pela CVRD (controladora) em suas subsidiárias internacionais é:

Baixo	Justo	Alto
☐	☐	☐

6. Em comparação com o relacionamento que suas concorrentes (BHP Billiton, Rio Tinto) mantêm com as respectivas subsidiárias internacionais, pode-se afirmar que a CVRD é:

Pior sucedida	Igualmente sucedida	Melhor sucedida
☐	☐	☐

7. As subsidiárias internacionais possuem **nível de delegação de autoridade**:

Muito restritivo	Adequado	Muito excessivo
☐	☐	☐

8. O relacionamento entre a CVRD (controladora) e suas subsidiárias internacionais está alinhado com as mais modernas práticas de governança corporativa hoje disponíveis no mercado.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

Espaço reservado para comentários:

Parte 2: Participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais da CVRD

Nas questões 9 a 31 a seguir, avalie a afirmação apresentada em cada enunciado e, dentre as opções 1 a 5, escolha aquela que melhor reflete a sua opinião, onde:

1 = Discordo Totalmente, 2 = Discordo, 3 = Neutro, 4 = Concordo, 5 = Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
9. A comunicação entre a CVRD (controladora) e as subsidiárias internacionais é freqüente. As interfaces com controladora são bastante acessíveis, fáceis de serem contatadas.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Os expatriados freqüentemente transmitem informações e orientações da controladora.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Os expatriados transmitem informações e orientações da controladora de forma clara e transparente, não havendo margem para dúvidas ou a dupla interpretação.	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
12. Os expatriados promovem reuniões (formais ou informais) para compartilhamento de informações e conhecimentos da controladora.	☐	☐	☐	☐	☐
13. A comunicação com a CVRD (controladora) é feita exclusivamente via expatriados.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Em geral, os expatriados procuram estabelecer relacionamentos profissionais duradouros com os empregados da subsidiária internacional, mantendo contato mesmo após o término da expatriação.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Em geral, os empregados da subsidiária internacional procuram estabelecer relacionamentos profissionais duradouros com os expatriados, mantendo contato mesmo após o término da expatriação.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Os expatriados se preocupam em ouvir e atender as necessidades específicas da subsidiária internacional.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Na subsidiária internacional, todas as decisões relevantes requerem aprovação da controladora.	☐	☐	☐	☐	☐
18. As decisões que requerem aprovação da controladora são tomadas com agilidade de resposta compatível com as necessidades da subsidiária.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Na subsidiária internacional, todas as decisões relevantes requerem aprovação de pelo menos um expatriado.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Todas as decisões relevantes que requerem aprovação de pelo menos um expatriado são tomadas com agilidade de resposta compatível com as necessidades da subsidiária.	☐	☐	☐	☐	☐
21. As decisões tomadas pelos expatriados são definitivas, não havendo margem para negociação.	☐	☐	☐	☐	☐
22. O relacionamento que a subsidiária internacional possui com a controladora é fundamental para O SUCESSO DA SUBSIDIÁRIA INTERNACIONAL.	☐	☐	☐	☐	☐
23. O relacionamento que a controladora possui com a subsidiária internacional é	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
fundamental para O SUCESSO DA CONTROLADORA.					
24. A participação de expatriados na administração da subsidiária internacional é fundamental para O SUCESSO DO RELACIONAMENTO ENTRE CONTROLADORA E SUBSIDIÁRIA INTERNACIONAL.	☐	☐	☐	☐	☐
25. A controladora mapeia as diferenças entre a cultura brasileira e a cultura do país da subsidiária internacional e promove encontros ou programas formais para conscientização e orientação sobre essas diferenças.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Os expatriados mapeiam as diferenças entre a cultura brasileira e a cultura do país da subsidiária internacional e promovem encontros ou programas (formais ou informais) para conscientização e orientação sobre essas diferenças.	☐	☐	☐	☐	☐
27. São frequentes os conflitos motivados por diferenças culturais, entre expatriados e empregados das subsidiárias internacionais.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Existe alto risco de que a controladora descumpra acordos estabelecidos com a subsidiária internacional.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Existe alto risco de que expatriados descumpram acordos estabelecidos com empregados da subsidiária internacional.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Existe o risco de que os expatriados ajam oportunisticamente, tomando decisões que favorecem o Grupo CVRD como um todo, mas que, isoladamente, penalizam a subsidiária internacional onde estão alocados.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Os empregados da subsidiária internacional são implícita ou explicitamente fiscalizados pelos expatriados.	☐	☐	☐	☐	☐

Espaço reservado para comentários:

Muito obrigada pelo seu tempo e colaboração!

Anexo II
Versão final do questionário (em português)

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA NAS SUBSIDIÁRIAS
INTERNACIONAIS

Este questionário é parte integrante da dissertação de mestrado: **“Expatriados: Fator Crítico de Sucesso na Gestão de Redes de Relacionamento Internacionais. Estudo de caso da CVRD, com foco na Governança Corporativa”**.

CONFIDENCIALIDADE: Esta pesquisa tem objetivos e interesses estritamente acadêmicos. Sob nenhuma hipótese serão divulgados dados ou informações fornecidos pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta.

ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO: O questionário está dividido em 2 partes:

Parte 1: Avaliação das redes de relacionamento entre a CVRD Brasil e suas subsidiárias internacionais;

Parte 2: Participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais da CVRD.

O preenchimento do questionário deve levar em média **10 minutos**.

ATENÇÃO: Neste questionário, considera-se "expatriado" todo e qualquer empregado da CVRD Brasil (controladora) transferido da CVRD Brasil para subsidiária internacional do Grupo CVRD por um período superior a 3 (três) meses consecutivos. Demais casos de designação internacional não são contemplados pelo termo "expatriado".

Não é necessário responder a todas as perguntas. Caso não saiba a resposta de uma determinada pergunta, favor deixá-la em branco.

Identificação do Respondente:

Empresa onde trabalha:	
País onde trabalha:	
Área de Negócio ou Área Corporativa:	

Você é ou já foi expatriado (empregado da CVRD controladora transferido da CVRD Brasil para subsidiária internacional do Grupo CVRD, por um período superior a 3 (três) meses consecutivos)?

☐ Sim ☐ Não

Caso afirmativo, informe até duas empresas do Grupo CVRD onde trabalhou/ trabalha como expatriado e as datas de início e término da expatriação. Caso não tenha certeza das datas, favor estimar. Caso tenha sido expatriado em mais de duas empresas do Grupo CVRD, favor informar as duas mais recentes.

			Mês / Ano
Nome da empresa:		Início:	
País:		Fim:	
Nome da empresa:		Início:	
País:		Fim:	

ESCOPO: Este questionário abrange apenas os relacionamentos estabelecidos ao longo do ano 2006 entre a CVRD Brasil e as seguintes subsidiárias internacionais:

CVRD International S.A.; RD Manganèse Europe; DOCENAVE Argentina S.R.L.; Compañia Minera Miski Mayo S.A.C.; CVRD Venezuela S.A.; RD Australia Pty Ltd; RD Ásia Shangai; RD Ásia Tokyo; Tethys Mining LLC; RD South Africa (Proprietary) Limited; RD Moçambique Ltda; Compagnie Minière Trois Rivières; Compañia Minera Latino Americana Ltda.

Parte 1: Avaliação das redes de relacionamento entre a CVRD Brasil e suas subsidiárias internacionais

Nas questões 1 a 8 abaixo, escolha a opção que melhor reflete a sua opinião.

1. A participação da CVRD Brasil em redes de relacionamento (conjunto de relacionamentos, alianças e/ou acordos) com suas subsidiárias internacionais constitui **parte fundamental de sua estratégia**.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

2. Avalie a **força das conexões** (ou grau de comprometimento/ dificuldade para rompimento de um acordo ou aliança) entre a CVRD Brasil e suas subsidiárias internacionais:

Fraca	Média	Forte
☐	☐	☐

3. Avalie a posição de **centralidade** da CVRD Brasil (central = relacionamento com a grande maioria das subsidiárias), nas redes de relacionamento estabelecidas com suas subsidiárias internacionais:

Periférica	Intermediária	Central
☐	☐	☐

4. Com respeito a **incentivos proporcionados pelos órgãos governamentais brasileiros** ao processo de internacionalização da CVRD (ex.: financiamento, incentivos tributários, etc.):

Não há incentivos	Os incentivos <u>não</u> são suficientes	Os incentivos são suficientes
☐	☐	☐

5. Em relação aos recursos e sinergias proporcionados pelo relacionamento entre a CVRD Brasil e suas subsidiárias internacionais, o **investimento** que tem sido realizado pela CVRD Brasil nas subsidiárias é:

Baixo	Justo	Alto
☐	☐	☐

6. Em comparação com o relacionamento que suas concorrentes (BHP Billiton, Rio Tinto) mantêm com as respectivas subsidiárias internacionais, pode-se afirmar que a CVRD é:

Pior sucedida	Igualmente sucedida	Melhor sucedida
☐	☐	☐

7. As subsidiárias internacionais possuem **nível de delegação de autoridade** (adequado = autonomia adequada para tomada de decisões):

Muito restritivo	Adequado	Muito excessivo
☐	☐	☐

8. O relacionamento entre a CVRD Brasil e suas subsidiárias internacionais está alinhado com as mais modernas práticas de governança corporativa hoje disponíveis no mercado.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

Espaço reservado para comentários:

Parte 2: Participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais da CVRD

Nas questões 9 a 31 a seguir, avalie a afirmação apresentada em cada enunciado e, dentre as opções 1 a 5, escolha aquela que melhor reflete a sua opinião, onde:

1 = Discordo Totalmente, 2 = Discordo, 3 = Neutro, 4 = Concordo, 5 = Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
9. A comunicação entre a CVRD Brasil e as subsidiárias internacionais é freqüente. As interfaces com a CVRD Brasil são bastante acessíveis, fáceis de serem contatadas.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Os expatriados freqüentemente transmitem informações e orientações da CVRD Brasil.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Os expatriados transmitem informações e orientações da CVRD Brasil de forma clara e transparente, não havendo margem para dúvidas ou dupla interpretação.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Os expatriados promovem reuniões (formais ou informais) para compartilhamento de informações e conhecimentos da CVRD Brasil.	☐	☐	☐	☐	☐
13. A comunicação com a CVRD Brasil é feita exclusivamente via expatriados.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Em geral, os expatriados procuram estabelecer relacionamentos profissionais duradouros com os empregados da subsidiária internacional, mantendo contato mesmo após o fim da expatriação.	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
15. Em geral, os empregados da subsidiária internacional procuram estabelecer relacionamentos profissionais duradouros com os expatriados, mantendo contato mesmo após o fim da expatriação.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Os expatriados se preocupam em ouvir e atender as necessidades específicas da subsidiária internacional.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Na subsidiária internacional, todas as decisões relevantes requerem aprovação da CVRD Brasil.	☐	☐	☐	☐	☐
18. As decisões que requerem aprovação da CVRD Brasil são tomadas com agilidade de resposta compatível com as necessidades da subsidiária internacional.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Na subsidiária internacional, todas as decisões relevantes requerem aprovação de pelo menos um expatriado.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Todas as decisões relevantes que requerem aprovação de pelo menos um expatriado são tomadas com agilidade de resposta compatível com as necessidades da subsidiária internacional.	☐	☐	☐	☐	☐
21. As decisões tomadas pelos expatriados são definitivas, não havendo margem para negociação.	☐	☐	☐	☐	☐
22. O relacionamento que a subsidiária internacional possui com a CVRD Brasil é fundamental para O SUCESSO DA SUBSIDIÁRIA INTERNACIONAL.	☐	☐	☐	☐	☐
23. O relacionamento que a CVRD Brasil possui com a subsidiária internacional é fundamental para O SUCESSO DA CVRD BRASIL.	☐	☐	☐	☐	☐
24. A participação de expatriados na administração da subsidiária internacional é fundamental para O SUCESSO DO RELACIONAMENTO ENTRE CVRD BRASIL E SUBSIDIÁRIA INTERNACIONAL.	☐	☐	☐	☐	☐
25. A CVRD Brasil mapeia as diferenças entre a cultura brasileira e a cultura do país da subsidiária internacional e promove encontros ou programas para conscientização e orientação sobre essas diferenças.	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
26. Os expatriados mapeiam as diferenças entre a cultura brasileira e a cultura do país da subsidiária internacional e promovem encontros ou programas (formais ou informais) para conscientização e orientação sobre essas diferenças.	☐	☐	☐	☐	☐
27. São freqüentes os conflitos motivados por diferenças culturais, entre expatriados e empregados das subsidiárias internacionais.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Existe alto risco de que a CVRD Brasil descumpra acordos estabelecidos com a subsidiária internacional.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Existe alto risco de que expatriados descumpram acordos estabelecidos com empregados da subsidiária internacional.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Existe o risco de que os expatriados ajam oportunisticamente, tomando decisões que favorecem o Grupo CVRD como um todo, mas que, isoladamente, penalizam a subsidiária internacional.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Os empregados da subsidiária internacional são implícita ou explicitamente fiscalizados pelos expatriados.	☐	☐	☐	☐	☐

Espaço reservado para comentários:

Muito obrigada pelo seu tempo e colaboração!

Anexo III

Versão final do questionário (em Inglês)

RESEARCH QUESTIONNAIRE ON INTERNATIONAL SUBSIDIARIES

This questionnaire is an integral part of the master's degree dissertation: **"Expatriates: a Critical Success Factor in Managing International Networks of Relationships. A case study on CVRD, focused on Corporate Governance"**.

CONFIDENTIALITY: The purpose and interests of this research are strictly academic. Under no circumstances will the data or information supplied by the respondents be divulged or used for purposes other than those stated here.

STRUCTURE OF QUESTIONNAIRE: The questionnaire is divided into 2 parts:

Part 1: Evaluation of the networks between CVRD Brazil and its international subsidiaries;

Part 2: Expatriate participation in the management of CVRD international subsidiaries.

It should take on average **10 minutes** to fill out this questionnaire.

ATTENTION: In this questionnaire, an "expatriate" is considered to be any CVRD Brazil (parent company) employee transferred from CVRD Brazil to an international subsidiary of the CVRD Group for a period of more than 3 (three) consecutive months. Other cases involving international assignments do not come under the definition of the term "expatriate".

It is not necessary to answer all the questions. If you do not know the answer to a determined question, please leave it blank.

Identification of Respondent:

Company you work in:	
Country you work in:	
Business Area or Corporate Area:	

Are or have you been an expatriate (an employee of the CVRD parent company transferred from CVRD Brazil to an international subsidiary of the CVRD Group for a period of more than 3 (three) consecutive months)?

☐ Yes ☐ No

If yes, put down the names of up to two CVRD Group companies where you worked / work as an expatriate and the dates on which the expatriation began and ended. If you are not sure of the actual dates, put approximate ones. If you have been an expatriate at more than two CVRD Group companies, please put the two most recent expatriations.

			Month / Year
Name of company:		Beginning:	
Country:		Ending:	
Name of company:		Beginning:	
Country:		Ending:	

SCOPE: This questionnaire only covers the relationships established throughout 2006 between CVRD Brazil and the following international subsidiaries:

CVRD International S.A.; RD Manganèse Europe; DOCENAVE Argentina S.R.L.; Compañia Minera Miski Mayo S.A.C.; CVRD Venezuela S.A.; RD Australia Pty Ltd; RD Asia Shanghai; RD Asia Tokyo; Tethys Mining LLC; RD South Africa (Proprietary) Limited; RD Moçambique Ltda; Compagnie Minière Trois Rivières; Compañia Minera Latino Americana Ltda.

Part 1: Evaluation of the networks between CVRD Brazil and its international subsidiaries

In the questions 1 to 8 below, choose the option that best reflects your opinion.

1. CVRD Brazil's participation in networks (set of relationships, alliances and/or agreements) with its international subsidiaries constitutes a **fundamental part of company strategy**.

Completely disagree	Disagree	Neutral	Agree	Completely agree
☐	☐	☐	☐	☐

2. Evaluate the **strength of the ties** (or the degree of commitment to / difficulty in breaking an agreement or alliance) between CVRD Brazil and its international subsidiaries:

Weak	Average	Strong
☐	☐	☐

3. Evaluate CRVD Brazil's **centrality** (central = relationship with the great majority of subsidiaries) in the networks established with its international subsidiaries:

Peripheral	Intermediate	Central
☐	☐	☐

4. With respect to **incentives provided by Brazilian government bodies** for the CVRD internationalization process (e.g.: financing, tax incentives, etc.):

There are no incentives	Incentives are <u>not</u> sufficient	Incentives are sufficient
☐	☐	☐

5. In relation to the resources and synergies provided by the relationship between CVRD Brazil and its international subsidiaries, the **investment** made by CVRD Brazil in its subsidiaries is:

Low	Right	High
☐	☐	☐

6. Compared with the relationships its competitors (BHP Billiton, Rio Tinto) have with their respective international subsidiaries, it may be said that CVRD is:

Less successful	Just as successful	More successful
☐	☐	☐

7. The **level of delegation of authority** granted to the international subsidiaries is (adequate = adequate autonomy for decision making):

Very restrictive	Adequate	Very excessive
☐	☐	☐

8. The relationship between CVRD Brazil and its international subsidiaries is in line with the most modern corporate governance practices in the market.

Completely disagree	Disagree	Neutral	Agree	Completely agree
☐	☐	☐	☐	☐

Space reserved for comments:

Part 2: Expatriate participation in the management of CRVD international subsidiaries

In questions 9 to 31, please read and evaluate the statement and tick the option from 1 to 5 that best reflects your opinion, where:

1 = Completely Disagree, 2 = Disagree, 3 = Neutral, 4 = Agree, 5 = Completely Agree

	1	2	3	4	5
9. There is frequent communication between CVRD Brazil and its international subsidiaries. The interfaces with CVRD Brazil are very accessible, contact is easy.	☐	☐	☐	☐	☐
10. The expatriates frequently transmit information and guidance from CVRD Brazil.	☐	☐	☐	☐	☐
11. The expatriates transmit information and guidance from CVRD Brazil in a clear and transparent manner, leaving no room for doubt or misinterpretation.	☐	☐	☐	☐	☐
12. The expatriates organize meetings (formal or informal) to share information and know-how from CVRD Brazil.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Communication with CVRD Brazil takes place exclusively through expatriates.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Generally expatriates strive to establish lasting professional relationships with the employees of the international subsidiary, staying in touch even after the expatriation has ended.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Generally, employees of the international subsidiary strive to establish lasting professional relationships with expatriates, staying in touch even after the expatriation has ended.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Expatriates are concerned about listening to and meeting the international subsidiary's specific needs.	☐	☐	☐	☐	☐
17. In the international subsidiary, all relevant decisions require approval from CVRD Brazil.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Decisions requiring the approval of CVRD Brazil are taken with a speed compatible with the international subsidiary's needs.	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
19. In the international subsidiary, all relevant decisions require the approval of at least one expatriate.	☐	☐	☐	☐	☐
20. All the relevant decisions requiring the approval of at least one expatriate are taken with a speed compatible with the international subsidiary's needs.	☐	☐	☐	☐	☐
21. The decisions taken by expatriates are definitive, there being no room for negotiation.	☐	☐	☐	☐	☐
22. The relationship the international subsidiary has with CVRD Brazil is fundamental for the INTERNATIONAL SUBSIDIARY'S SUCCESS.	☐	☐	☐	☐	☐
23. The relationship CVRD Brazil has with the international subsidiary is fundamental for CVRD BRAZIL'S SUCCESS.	☐	☐	☐	☐	☐
24. The participation of expatriates in the management of the international subsidiary is fundamental for the SUCCESS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CVRD BRAZIL AND THE INTERNATIONAL SUBSIDIARY.	☐	☐	☐	☐	☐
25. CVRD Brazil maps the differences between Brazilian culture and the culture of the country in which the international subsidiary is located, organizing meetings or programs to generate awareness and provide guidance on these differences.	☐	☐	☐	☐	☐
26. The expatriates map the differences between Brazilian culture and the culture of the country in which the international subsidiary is located, organizing meetings or programs (formal or informal) to generate awareness and provide guidance on these differences.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Conflicts caused by cultural differences between expatriates and employees of international subsidiaries are frequent.	☐	☐	☐	☐	☐
28. The risk of CVRD Brazil not honoring agreements established with the international subsidiary is very high.	☐	☐	☐	☐	☐
29. The risk of expatriates not honoring agreements established with employees	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
of the international subsidiary is very high.					
30. There is a risk that expatriates will act opportunistically, taking decisions that favor the CVRD group as a whole while individually jeopardizing the international subsidiary.	☐	☐	☐	☐	☐
31. The employees of the international subsidiary are implicitly or explicitly held up for inspection by the expatriates.	☐	☐	☐	☐	☐

Space reserved for comments:

Thanks for your time and your collaboration!

Anexo IV

E-mail enviado aos expatriados e empregados locais

Versão em português:

Prezado,

Sou Coordenadora de Normalização do Departamento de Desenvolvimento Corporativo (DIDC) da CVRD e faço mestrado em Administração de Empresas na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Estou desenvolvendo tese cujo tema é "Expatriados: Fator Crítico de Sucesso na Gestão de Redes de Relacionamento Internacionais. Estudo de caso da CVRD, com foco na Governança Corporativa".

O objetivo da minha pesquisa é levantar percepções (de empregados locais e de expatriados) sobre as redes de relacionamento estabelecidas entre a CVRD (controladora) e suas subsidiárias internacionais, e mensurar a contribuição da participação de expatriados na administração dessas subsidiárias.

Para tanto, obtive junto ao RH Internacional uma lista de empregados locais e de expatriados que, em 2006, trabalhavam em subsidiárias internacionais da CVRD.

Peço a gentileza de responder ao questionário abaixo (por favor, utilize o arquivo de sua preferência - em português ou em inglês). Seu preenchimento leva cerca de **10 minutos** e será de grande valia para esta pesquisa.



Portugues_Questionario.doc English_Questionnaire.doc

Os dados enviados serão tratados estatisticamente, sendo omitidos nomes e percepções individuais. A confidencialidade das respostas será totalmente preservada.

Desde já agradeço pela atenção, apoio e cooperação.

Versão em inglês:

Dear,

I am the Normalization Coordinator in the CVRD Corporate Development Department (DIDC). I am doing a master's degree in Business Administration at the Catholic University of Rio de Janeiro in Brazil. The theme and title of my thesis is "Expatriates: a Critical Success Factor in

Managing International Networks of Relationships. A case study on CVRD, focused on Corporate Governance".

My research aims to gather perceptions (from local employees and from expatriates) about the networks established between CVRD (parent company) and its international subsidiaries and to gauge the expatriate contribution to running these subsidiaries.

In order to do this, I asked the International HR area for a list of local employees and expatriates who were working in CRVD international subsidiaries in 2006.

I would like you to answer the following questionnaire (please use the file in the language that is more convenient for you - English or Portuguese). It takes around **10 minutes** to fill out and will be of great value to this research.



English_Questionnaire.doc



Portugues_Questionario.doc

The data you send will be treated statistically; names and individual perceptions will be omitted. The confidentiality of all the replies will be fully maintained.

I thank you in advance for your attention, support and cooperation.

Versão em espanhol:

Estimado,

Soy Coordinadora de Normalización en el Departamento de Desarrollo Corporativo (DIDC) de CVRD. Estoy haciendo mi maestría en administración de empresas en la Universidad Católica de Río de Janeiro en Brasil. El título de mi tesis es "Expatriados: factor crítico de éxito en la gestión de redes de relacionamiento internacional. Un estudio de caso en CVRD, centrado en gobierno corporativo".

El objetivo de mi investigación es coleccionar opiniones (de empleados locales y de expatriados) sobre las redes establecidas entre CVRD (empresa matriz) y sus subsidiarias internacionales, con el fin de medir la contribución de la participación de expatriados en la gestión de estas subsidiarias.

Para esto, obtuve con el área internacional de recursos humanos una lista de empleados locales y de expatriados que trabajaban en subsidiarias internacionales de CRVD en 2006.

Su cooperación es muy importante. Favor contestar al cuestionario siguiente (utilizar por favor el archivo en la lengua de su preferencia -

inglés o portugués). Lleva alrededor de **10 minutos** para completarlo y será de gran valor para esta investigación.



English_Questionnaire.doc Portugues_Questionario.doc

Los datos serán tratados estadísticamente; los nombres y las opiniones individuales serán omitidas. La confidencialidad de todas las respuestas está garantizada.

Gracias de antemano por su atención, ayuda y cooperación.

Anexo V**Roteiro de entrevista utilizado no levantamento complementar de percepções****Roteiro de Entrevista:**

1. O investimento que a CVRD Brasil tem realizado em suas controladas internacionais pode ser considerado justo, se comparado aos recursos e sinergias proporcionados pelo relacionamento com essas controladas?
2. O nível de delegação de autoridade (isto é, de autonomia) das subsidiárias internacionais é muito restritivo?
3. Há comportamento colaborativo entre controladora e controladas internacionais? Esse comportamento colaborativo é apoiado pela participação de expatriados na administração dessas controladas?
4. A participação de expatriados na administração de subsidiária internacional contribui para um contexto de tomada de decisão mais flexível e mais ágil?
5. Há interdependência entre a controladora e suas controladas internacionais?
6. Por que os executivos expatriados apresentaram uma percepção mais positiva que aquela apresentada pelos executivos locais ao serem questionados sobre:
 - 6.1. a existência de comunicação franca entre a CVRD e suas controladas internacionais?
 - 6.2. a existência de confiança entre controladora e controladas internacionais?
 - 6.3. o sucesso da CVRD, em comparação com suas concorrentes, no tocante ao relacionamento mantido com as respectivas subsidiárias internacionais?
7. Por que tanto os executivos expatriados como os executivos locais se posicionaram de forma neutra, ao serem questionados sobre:
 - 7.1. o exercício de poder coercivo, por parte da controladora, por meio dos expatriados?
 - 7.2. a existência de integração cultural entre controladora e controladas internacionais?