



Adriana Maria Gutierrez Schubsky

**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

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares

Co-orientadora: Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro
Agosto de 2007



Adriana Maria Gutierrez Schubsky

**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.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Co-orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Deborah Moraes Zouain

Departamento de Administração – FGV-Rio

Prof. João Pontes Nogueira

Coordenador Setorial do Centro de Ciências Sociais – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 21 de agosto de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Adriana Maria Gutierrez Schubsky

Graduou-se em Engenharia Mecânica-Aeronáutica pelo ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica) em 2001. Estagiou na Roland Berger Strategy Consultants. Foi consultora da A. T. Kearney, onde participou de projetos de gestão da mudança, redesenho de processos, reestruturação organizacional e integração pós-fusão. Na Companhia Vale do Rio Doce, atuou como Analista de Negócios e atualmente é Coordenadora de Normalização da Diretoria de Desenvolvimento Corporativo, respondendo pela gestão das Políticas, Normas e Instruções da empresa, e pelo aprimoramento dos processos de governança corporativa.

Ficha Catalográfica

Schubsky, Adriana Maria Gutierrez

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 / Adriana Maria Gutierrez Schubsky ; orientadora: T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares ; co-orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2007.

122 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Governança corporativa. 3. Expatriados. 4. Redes internacionais. 5. Gestão estratégica. I. Macedo-Soares, T. Diana L. v. A.. II. Tomei, Patrícia Amélia. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Ao meu pai, Carlos Teobaldo Gutierrez Vidalón,
minha maior fonte de inspiração acadêmica,
à minha mãe, Maria Augusta Sanches Gutierrez,
pela educação recebida, e ao meu marido,
Bernardo de Miranda Schubsky, a quem espero
compensar por todos os momentos em que estive
ausente investindo neste mestrado...

Agradecimentos

À minha orientadora, Prof^a. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares, pelo estímulo e motivação constante, pelo incansável apoio, pelas oportunidades e desafios oferecidos.

À minha co-orientadora, Prof^a. Dra. Patrícia Amélia Tomei, pelo estímulo e apoio constante, pelos ensinamentos e contribuições valiosos.

À minha empresa, Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), pelo apoio financeiro e pela oportunidade que me foi proporcionada.

Ao Diretor de Desenvolvimento Corporativo da CVRD, José Ricardo Coutinho, pelo constante apoio à conclusão deste trabalho.

À Gerente Geral de RH Internacional da CVRD, Maria Gurgel, pelo apoio e pela confiança em mim depositada.

Aos colegas do Grupo CVRD que gentilmente se dispuseram a colaborar com esta pesquisa, seja pelo preenchimento do questionário, seja pelas inúmeras contribuições recebidas.

Aos professores da banca examinadora.

A todos os professores e funcionários do Instituto de Administração e Gerência com os quais pude conviver.

Ao meu marido, pelo carinho, apoio e compreensão.

Aos meus amigos que me apoiaram e compreenderam minha ausência.

Resumo

Schubsky, Adriana Maria Gutierrez; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewevan Aduard de. **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.** Rio de Janeiro, 2007. 16p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

No Brasil, as empresas líderes respondem à globalização, formando alianças e redes de relacionamento internacionais. Esta pesquisa pretende verificar se a participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) constitui um fator crítico de sucesso para a gestão efetiva das redes de relacionamento entre a controladora brasileira e suas controladas internacionais, ao contribuir para uma governança corporativa efetiva dessas redes. Com esse objetivo, um conceito menos tradicional de governança corporativa foi adotado, considerando a existência de mecanismos sociais, complementares aos mecanismos formais de governança. Variáveis pertinentes a tais mecanismos e respectivos indicadores e sub-indicadores foram propostos. Os sub-indicadores permitiram identificar as implicações positivas e negativas de cada variável. Esta pesquisa ampliou o conceito de redes estratégicas, adicionando a perspectiva intra-organizacional, exclusivamente para o relacionamento entre controladora e subsidiárias. Esta quebra de paradigma científico gerou uma nova abordagem para o modelo *Strategic Network Analysis* de Macedo-Soares, utilizado como ferramental de análise estratégica. O estudo de caso se valeu da triangulação de métodos: pesquisa documental/telematizada, levantamento de percepções com auxílio de questionário e entrevistas. 30 executivos expatriados e 24 executivos das controladas internacionais (respectivas taxas de resposta: 61% e 57%) responderam ao questionário. Os resultados sugerem que a participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais da CVRD contribui para uma governança corporativa efetiva das redes de relacionamento com a controladora. Concluiu-se que os expatriados agregam meios informais (pertinentes aos mecanismos sociais) de governança, com implicações positivas. Este benefício é percebido mais intensamente pela controladora.

Palavras-chave

Governança corporativa; expatriados; redes internacionais; gestão estratégica.

Abstract

Schubsky, Adriana Maria Gutierrez; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewé van Aduard de (Advisor). **Expatriates: A Critical Success Factor in Managing International Networks of Relationships. A Case Study on CVRD, Focused on Corporate Governance.** Rio de Janeiro, 2007. 16p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In Brazil, leading companies respond to globalization by forming international alliances and networks of relationships. This research aims to verify whether expatriate participation in the administration of Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) international subsidiaries constitutes a critical success factor for the effective management of the networks of relationships between the Brazilian parent company and its international subsidiaries by contributing to an effective corporate governance of these networks. In order to do this, a less traditional concept of corporate governance was adopted, taking into consideration the existence of social mechanisms complementary to formal governance mechanisms. Variables pertinent to such mechanisms and respective indicators and sub-indicators were proposed. The sub-indicators enabled the identification of the positive and negative implications of each variable. This research amplified the concept of strategic networks, adding the intra-organizational perspective, exclusively for the relationship between the parent company and subsidiaries. This rupture in scientific paradigm generated a new approach for the Macedo-Soares Strategic Network Analysis model, used as a tool for strategic analysis. The case study utilized triangulation of methods: documentary/telematics (online) research, surveying perceptions via questionnaire and interviews. 30 expatriate executives and 24 executives of the international subsidiaries responded to the questionnaire (response rates of 61% and 57% respectively). The results suggest that expatriate participation in the administration of CVRD's international subsidiaries contributes towards an effective corporate governance of networks of relationships with the parent company. It was concluded that the expatriates add informal means of governance (pertinent to the social mechanisms), with positive implications. Perception of this benefit is more intense in the parent company.

Keywords

Corporate governance; expatriates, international networks, strategic management.

Sumário

1. Introdução	7
1.1. O Problema	8
1.2. Objetivo da Pesquisa	9
1.3. Relevância do Estudo	19
1.4. Delimitação do Estudo	20
1.5. Estrutura da Dissertação	21
2. Referencial Teórico	23
2.1. Conceitos Centrais – Definições	24
2.1.1. Estratégia	24
2.1.2. Alianças Estratégicas Internacionais	24
2.1.3. Redes Estratégicas Internacionais	26
2.1.4. Governança Corporativa	27
2.1.4.1. Mecanismos Formais e Sociais de Governança Corporativa	28
2.1.5. Expatriação	31
2.2. Pressupostos	34
2.3. Suposições	35
2.4. Ferramental Utilizado na Pesquisa	36
2.5. Variáveis, Construtos e Indicadores da Pesquisa	36
3. Metodologia	47
3.1. Tipo de Pesquisa	47
3.2. Coleta de Dados	52
3.3. Pesquisa Documental/ Telematizada	52
3.4. Levantamento de Percepções	53
3.4.1. Seleção dos Sujeitos	54
3.5. Levantamento Complementar com Auxílio de Entrevistas	59
3.6. Observação Participativa	59
3.7. Tratamento de Dados	60
3.8. Limitações do Método	61

4. Resultados	63
4.1. A CVRD	63
4.2. Levantamento de Percepções dos Expatriados e Empregados Locais de Nível Gerencial de Subsidiárias Internacionais Seleccionadas	65
4.2.1. Avaliação das Redes de Relacionamento entre a CVRD Brasil e suas Subsidiárias Internacionais	66
4.2.1.1. Participação da CVRD Brasil em Redes de Relacionamento com suas Subsidiárias Internacionais Constitui Parte Fundamental de sua Estratégia	68
4.2.1.2. Força das Conexões entre a CVRD Brasil e suas Subsidiárias Internacionais	69
4.2.1.3. Posição de Centralidade da CVRD Brasil nas Redes de Relacionamento com suas Subsidiárias Internacionais	69
4.2.1.4. Incentivos Proporcionados pelos Órgãos Governamentais Brasileiros ao Processo de Internacionalização da CVRD	69
4.2.1.5. Investimento Realizado pela CVRD Brasil nas Subsidiárias	70
4.2.1.6. Comparação da CVRD com suas Concorrentes, quanto ao Relacionamento com as Subsidiárias Internacionais	70
4.2.1.7. Nível de Delegação de Autoridade das Subsidiárias Internacionais	72
4.2.1.8. Uso de Modernas Práticas de Governança Corporativa	73
4.2.2. Participação de Expatriados na Administração de Subsidiárias Internacionais da CVRD	73
4.2.2.1. Poder	77
4.2.2.2. Comprometimento	78
4.2.2.3. Comunicação	80
4.2.2.4. Flexibilidade	81
4.2.2.5. Confiança	83
4.2.2.6. Interdependência	84
4.2.2.7. Integração Cultural	85
5. Discussão dos Resultados	87
6. Conclusões	93
7. Referências Bibliográficas	96

8. Anexos	101
Anexo I – Versão Original do Questionário	101
Anexo II – Versão Final do Questionário (em Português)	107
Anexo III – Versão Final do Questionário (em Inglês)	113
Anexo IV – E-mail Enviado aos Expatriados e Empregados Locais	119
Anexo V – Roteiro de Entrevista Utilizado no Levantamento Complementar de Percepções	122

Lista de tabelas

Tabela 1 – Tipos de Alianças em Função do Tipo de Relacionamento	25
Tabela 2 – Tamanhos de Amostra Esperados para cada População	57
Tabela 3 – Teste de Homogeneidade das Variâncias das Populações – Perguntas da Primeira Parte do Questionário	66
Tabela 4 – Perguntas da Primeira Parte do Questionário, Construto (Baseado no Modelo SNA) Associado, Médias Amostrais e Estatísticas de Teste	67
Tabela 5 – Teste de Homogeneidade das Variâncias das Populações – Perguntas da Segunda Parte do Questionário	74
Tabela 6 – Variáveis, Perguntas, Médias Amostrais e Estatísticas de Teste	76

Lista de quadros

Quadro 1 – Variáveis Pesquisadas por Moraes (2005) e Respectivas Referências Bibliográficas	29
Quadro 2 – Principais Dimensões do Modelo SNA	37
Quadro 3 – Dimensões, Construtos e Indicadores, no Nível da Indústria	38
Quadro 4 – Dimensões, Construtos e Indicadores para Redes de Relacionamento entre Controladora e Controladas Internacionais, no Nível da Empresa	39
Quadro 5 – Variáveis e Implicações Estratégicas	42
Quadro 6 – Variáveis, Indicadores e Sub-indicadores	43
Quadro 7 – Fases da Pesquisa e Métodos de Pesquisa Utilizados	49

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Distribuição de Respostas por Subsidiária Internacional do Grupo CVRD e por Público-Alvo (Expatriados ou Empregados Locais)	58
Gráfico 2 – Taxa de Respostas por População, por Subsidiária Internacional	59
Gráfico 3 – Composição da receita bruta da CVRD (1T07) por Mercado	64
Gráfico 4 – Histograma do Tempo Médio de Designação Internacional	79

Lista de figuras

Figura 1 – Escritórios e Operações da CVRD no Mundo

64