

## 2

### Referencial teórico

A elaboração do referencial teórico para o desenvolvimento desta pesquisa envolveu um levantamento bibliográfico na área de gestão estratégica, em particular na literatura acerca de alianças estratégicas internacionais, redes estratégicas internacionais, governança corporativa e expatriação. A revisão teve como objetivo identificar quais são os conhecimentos já existentes a respeito do tema e do problema em estudo. Além de visitar e revisitar a literatura, neste capítulo são apresentadas as lacunas existentes na bibliografia pesquisada e são apontadas as percepções e discordâncias do pesquisador, em relação ao material consultado.

A literatura acerca de alianças estratégicas internacionais têm se concentrado nos fatores motivadores do estabelecimento de tais tipos de alianças (GULATI, 1999) e, mais recentemente, nos fatores determinantes de seu sucesso ou fracasso (KAUSER & SHAW, 2004), e nas implicações estratégicas das alianças e redes (GULATI, NOHRIA & ZAHEER, 2000).

Dentro do campo de pesquisa das redes estratégicas internacionais, o tema “governança corporativa” tem ganhado destaque. O entendimento de como as empresas gerem suas redes de relacionamento, assegurando o equilíbrio de interesses e se protegendo de ameaças oportunistas da contraparte é a principal motivação deste novo foco (GULATI, 1998; MORAES, 2005).

Ainda sob a ótica da governança corporativa, estudos têm focado nas implicações da participação de expatriados sobre a gestão estratégica de redes de relacionamento internacionais (MINBAEVA & MICHAILOVA, 2004; RIUSALA & SUUTARI, 2004; HARZING, 2001a).

## **2.1**

### **Conceitos centrais – definições**

Os conceitos principais adotados nesta pesquisa são: estratégia, alianças estratégicas internacionais, redes estratégicas internacionais, governança corporativa e expatriação. A seguir, são compartilhadas as definições adotadas nesta pesquisa para esses conceitos centrais.

#### **2.1.1**

##### **Estratégia**

Existem diversas definições para o termo estratégia. Nesta pesquisa, será considerada a definição de Macedo-Soares (2002), inspirada naquela de Grant (1999):

“Estratégia é a proposição unificadora que confere coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente por alavancar e alocar os recursos necessários ao aprimoramento ou sustentabilidade de seu desempenho, garantindo o alinhamento com sua visão, e considerando as condições ambientais internas e externas”.

#### **2.1.2**

##### **Alianças estratégicas internacionais**

A globalização, a competição crescente e os desafios tecnológicos do mundo contemporâneo têm levado cada vez mais empresas a constituir alianças estratégicas internacionais (KAUSER & SHAW, 2004).

De acordo com Gulati (1998), alianças são “arranjos voluntários entre empresas, envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços”. Macedo-Soares (2002) complementa a definição supracitada, estabelecendo que as alianças são consideradas estratégicas quando “contribuem diretamente para as vantagens competitivas da empresa”. Nesta pesquisa, para definição de aliança estratégica internacional, os conceitos de Gulati (1998) e de Macedo-Soares (2002) são complementados pelo estudo de Gao, Bao & Wang (2002), entendendo-se que a aliança estratégica é internacional, quando envolve “a obtenção de vantagem competitiva internacional”.

A Tabela 1, extraída da pesquisa de Tauhata (2002), fornece exemplos de tipos de alianças, em ordem decrescente de intensidade de relacionamento, desde fusões e aquisições até acordos/ contratos, e inspira-se nos tipos de arranjos cooperativos apresentados por Contractor & Lorange (1988), em Parise (2000) e em Nohria & Garcia-Pont (1991).

Tabela 1: Tipos de Alianças\* em Função do Tipo de Relacionamento

#	Tipo	Descrição
1	Fusões e Aquisições	Um parceiro adquire uma participação no controle acionário do outro parceiro ou adquire completamente o outro parceiro
2	Joint Venture	Entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito
3	Participação Acionária Cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro
4	Investimento Acionário Minoritário	Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro
5	Acordo/Contrato de Fornecimento	Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que por sua vez usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço com termos e condições estabelecidos em contrato de longo prazo
6	P&D em Conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/ processos/ tecnologias em conjunto
7	Desenvolvimento/ Co-produção	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto
8	Comercialização/ Marketing em Conjunto	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto
9	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	Permite uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> proprietário a vender seu conhecimento a outra empresa em troca de uma taxa “up-front”, seguido por royalties no futuro baseado em percentagem sobre as vendas futuras
10	Acordo/ Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos
	Acordo/ Contrato de Fornecimento de Outros Insumos/ Materiais	Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que por sua vez usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço
	Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento, assistência, etc.
	Acordo/ Contrato de Fornecimento Spot ou Curto Prazo	Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que por sua vez usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço no curto prazo (prazo igual ou inferior a um ano)

\* Podem ser estratégicas ou não. Podem ser internacionais ou não.

Pela leitura da tabela acima e pela própria definição de aliança e de seu caráter voluntário, percebe-se que o relacionamento entre controladora e controladas internacionais não se insere no conceito de alianças estratégicas internacionais. Como será visto a seguir, tal relacionamento deve ser analisado dentro do conceito de redes estratégicas internacionais.

### **2.1.3 Redes estratégicas internacionais**

Para definição do conceito de rede, a maioria dos estudos tem focado na perspectiva inter-organizacional, especialmente aqueles estudos envolvendo empresas multinacionais, face à complexidade dos relacionamentos presentes (LÜ, 2001). Na perspectiva inter-organizacional, o objeto do estudo está centrado nos relacionamentos estabelecidos entre multinacionais e seus parceiros (fornecedores, clientes, concorrentes, etc.) transnacionais. Neste trabalho, o foco está na perspectiva intra-organizacional (LÜ, 2001; OLIVEIRA, SOMMER & COLOMBINI, 2001), onde a controladora é a empresa focal ou o ego das ego-redes, e o objeto do estudo reside nas relações entre a controladora e suas subsidiárias internacionais, considerando-se que estas subsidiárias apresentam grau de autonomia comparável àquele apresentado pelos demais parceiros transnacionais. O conceito de ego-rede foi proposto por Macedo-Soares (2002) e deriva da rede egocêntrica de Knoke (2000), correspondendo “à rede constituída pela empresa focal, por suas alianças estratégicas principais e pelos laços significativos entre seus parceiros, no contexto de uma rede de valor mais ampla” (PFIFFER, 2004).

A visão de corporações multinacionais como uma rede de relacionamentos intra-organizacional é uma quebra de paradigma científico (LÜ, 2001). Como será apresentado adiante, este trabalho utiliza o modelo conceitual denominado *Strategic Network Analysis* (Modelo MACEDO-SOARES SNA, 2002). Em seu modelo, Macedo-Soares adota o conceito de rede estratégica de Gulati et al. (2000) que, assim como a maioria dos estudos sobre o tema, se restringe à perspectiva inter-organizacional das redes de relacionamento:

“Rede Estratégica é o conjunto de relacionamentos de uma firma, tanto horizontais quanto verticais, com outras organizações — sejam seus fornecedores, clientes, concorrentes ou outras entidades. Esses relacionamentos são compostos por elos **inter-organizacionais** resistentes, (...) com relevância estratégica para as empresas que o integram, e incluem alianças estratégicas” (GULATI et al., 2000).

Nesta pesquisa, o conceito de rede estratégica também é inspirado naquele de Gulati et. al (2000), porém, o conceito é ampliado, adicionando-se a perspectiva intra-organizacional para o caso específico do relacionamento entre controladora e subsidiárias (empresas controladas), considerando-se que estas subsidiárias apresentam grau de autonomia comparável àquele apresentado pelos demais parceiros transnacionais das redes inter-organizacionais estabelecidas com a multinacional. Por acrescentar o relacionamento entre entidades de personalidade jurídica distinta que apresentam relativo grau de autonomia (como é o caso do relacionamento entre uma organização e seus fornecedores, clientes, concorrentes ou outras entidades), e por tratar esse relacionamento sob o prisma das redes estratégicas, esta nova abordagem não impede a aplicação do Modelo SNA. O conceito de rede estratégica adotado neste trabalho é:

“Rede Estratégica é o conjunto de relacionamentos de uma firma, tanto horizontais quanto verticais, com outras organizações — sejam seus fornecedores, clientes, concorrentes, **subsidiárias** ou outras entidades. Esses relacionamentos são compostos por elos **intra-organizacionais — no caso específico das redes entre uma firma e suas subsidiárias que apresentam relativo grau de autonomia — ou inter-organizacionais** resistentes, (...) com relevância estratégica para as empresas que o integram, e incluem alianças estratégicas”.

Analogamente à definição do conceito de aliança estratégica internacional, neste trabalho, redes estratégicas internacionais são entendidas como redes estratégicas que oferecem “a obtenção de vantagem competitiva internacional”.

#### 2.1.4 Governança corporativa

A governança corporativa é, no seu significado mais tradicional, “o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos

entre Acionistas/ Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal” (IBGC, 2003).

Ainda com uma visão tradicional de governança corporativa, Williamson (1991 *apud* MORAES, 2005), define governança como a estrutura formal utilizada para organizar as transações econômicas, por meio de mecanismos legais. Gulati (1998) abrange este conceito, considerando também a existência de conexões sociais de governança corporativa.

Neste trabalho, adotaremos conceito abrangente, considerando a existência de mecanismos formais e de mecanismos sociais de governança corporativa, e definindo-a como:

“O sistema constituído pelas instituições, leis, valores e regras formais e informais, produzindo as diferentes formas legais e organizacionais encontradas em um país e que, por sua vez, determinam a distribuição de poderes – como a autoridade é designada, decisões gerenciais são tomadas e monitoradas, informações são auditadas e emitidas, lucros e benefícios são alocados e distribuídos” (CORNELIUS e KOGUT, 2003 *apud* CORNELIUS, 2005).

#### **2.1.4.1 Mecanismos formais e sociais de governança corporativa**

Kauser & Shaw (2004), por meio de estudo conduzido junto a 114 empresas britânicas que mantinham alianças estratégicas internacionais, observaram que características comportamentais têm maior impacto no desempenho de alianças estratégicas internacionais do que características organizacionais. Características como comprometimento, interdependência, coordenação e comunicação mostraram-se viabilizadores do sucesso, enquanto características como estrutura e mecanismos de controle não aparentaram ser determinantes para o êxito de alianças estratégicas internacionais. Complementarmente, Bachmann (2001) analisa confiança e poder como mecanismos de coordenação de alianças trans-organizacionais. Segundo o estudo do pesquisador, dependendo do ambiente institucional, podem existir dois padrões de controle do relacionamento: (1) no primeiro, confiança e poder são estabelecidos por meio de relacionamento inter-pessoal, sendo que um dos dois mecanismos prevalece sobre o outro; (2) no segundo, o poder é definido pelo modelo

segundo o qual as relações estão estruturadas, e a confiança é uma consequência natural do poder estabelecido.

Os trabalhos de Kauser & Shaw (2004) e de Bachmann (2001) analisam mecanismos sociais de governança corporativa. Na literatura científica, os mecanismos sociais (HEIDE & RINDFLEISCH, 1997; PUCIK & KATZ, 1986), são também denominados “conexões sociais” (GULATI, 1998), “controle cultural” – uma combinação de controle pessoal com controle pela socialização (FENWICK, 1999) e “controle e coordenação informal” (HARZING, 2001b).

Em linha com as visões de Kauser & Shaw (2004) e de Bachmann (2001), no estudo de Moraes (2005), foram identificadas cinco variáveis associadas aos mecanismos sociais de governança corporativa: comprometimento, comunicação, flexibilidade, confiança e interdependência. Moraes (2005) também analisou a variável “poder” associada aos mecanismos formais de governança corporativa. O Quadro 1 abaixo, apresenta as variáveis pesquisadas pelo autor e respectivas referências bibliográficas.

Quadro 1 – Variáveis pesquisadas por Moraes (2005) e respectivas referências bibliográficas

<b>Variável</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>
<b>Poder</b>	Williamson (1991); Wilkinson (1996); Macneil (2000); Bachmann (2001); Heide & Miner (1992); Hunt & Morgan (1994); Ring & Van de Ven (1994); Wilkinson (1996); Kale, Perlmutter & Singh (2000); Takala & Uusitalo (1996)
<b>Comprometimento</b>	Hunt & Morgan (1994); Doz (1996); Takala & Uusitalo (1996); Heide & Rindfleisch (1997); Hunt (1997); Lambe, Salmond & Spekman (1997); Macneil (2000); Barney (2002); Blois (2003); Hunt & Morgan (1994); Gulati (1998); Bachmann (2001)
<b>Comunicação</b>	Anderson & Narus (1990); Heide & Miner (1992); Parkhe (1993); Hunt & Morgan (1994); Ring & Van de Ven (1994); Takala & Uusitalo (1996); Dyer & Singh (1998); Boddy et al. (2000); Halinen & Möller (2000); Kale, Perlmutter & Singh (2000); Akhtar & Klumpp (2002); Attaway & Williams (2003); Bantham et al. (2003); Lewis & Sundaramurthy (2003)
<b>Flexibilidade</b>	Anderson & Narus (1990); Williamson (1991); Heide & Miner (1992); Hunt & Morgan (1994); Ring & Van de Ven (1994); Gulati (1995); Doz (1996); Heide & Rindfleisch (1997); Bensaou (1998); Doz & Hamel (1998); Dyer & Singh (1998); McEvily, Perrone & Zaheer (1998); Boddy et al. (2000); Gulati, Nohria & Zaheer (2000); Halinen & Möller (2000); Kale, Perlmutter & Singh (2000); Macneil (2000); Akhtar & Klumpp (2002); Barney (2002); Attaway & Williams (2003); Bantham et al. (2003)

<b>Variável</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>
<b>Confiança</b>	Williamson (1979); Granovetter (1985); Heide & John (1988); Anderson & Narus (1990); Barney & Hansen (1994); Hunt & Morgan (1994); Ring & Van de Ven (1994); Gulati (1995); Venkatraman & Zaheer (1995); Chiles & McMackin (1996); Doz (1996); Heide & Rindfleisch (1997); Bensaou (1998); Doz & Hamel (1998); Gulati (1998); McEvily, Perrone & Zaheer (1998); Lipparini & Lorenzoni (1999); Kale, Perlmutter & Singh (2000); Bachmann (2001); Akhtar & Klumpp (2002); Barney (2002); Attaway & Williams (2003); Bantham et al. (2003); Blois (2003) Ring & Van de Ven (1994); Gulati (1995); Venkatraman & Zaheer (1995); Heide & Rindfleisch (1997); Dyer & Singh (1998); Gulati (1998); Lipparini & Lorenzoni (1999); Kale, Perlmutter & Singh (2000); Bachmann (2001); Lewis & Sundaramurthy (2003); Doz (1996); Gulati (1998); Gulati, Nohria & Zaheer (2000); Kale, Perlmutter & Singh (2000); Granovetter (1985); Ring & Van de Ven (1994); Blois (2003)
<b>Interdependência</b>	Heide & John (1988); Anderson & Narus (1990); Heide & Miner (1992); Parkhe (1993); Hunt & Morgan (1994); Venkatraman & Zaheer (1995); Cunningham et al. (1996); Lambe, Salmond & Spekman (1997); Doz & Hamel (1998); Gulati (1998); Deshpandé & Farley (2000); Akhtar & Klumpp (2002); Blois (2003)

A pesquisa de Moraes (2005) foi restrita ao Brasil e, portanto, não contempla variável específica para contextos multinacionais.

As organizações globais são influenciadas pelas culturas nacionais que a compõem. Segundo Bueno (2004), a diversidade de culturas nacionais pode acarretar males como segregação, desajuste entre a estratégia e a prática operacional, desestabilização da cultura organizacional e criação de culturas organizacionais locais incompatíveis com os princípios e valores da organização global. Segundo Meschi (1997), a presença de diferenças culturais entre parceiros internacionais pode levar *joint-ventures* internacionais ao fracasso, caso tais diferenças não sejam rapidamente mapeadas e controladas. Para Meschi (1997), diferenças culturais favorecem o aparecimento de conflitos individuais e coletivos entre expatriados e profissionais locais. Também para Clarke & Lipp (1988), culturas contrastantes contribuem para o surgimento de conflitos – os empregados de organizações multinacionais precisam compreender como a distância cultural interfere nas expectativas, intenções e percepções, e como evitar e solucionar conflitos oriundos ou potencializados por essa distância. Nesse contexto, a existência de instrumentos de integração cultural contribui para a redução de conflitos e para o controle do relacionamento, atuando,

por conseguinte, como variável associada aos mecanismos sociais de governança corporativa.

### **2.1.5 Expatriação**

Na literatura de gestão, o fenômeno da expatriação também tem sido tratado segundo as denominações: designação internacional, transferência internacional ou deslocamento internacional (GUIGET, 2003). Nesta pesquisa, tais denominações são tratadas como sinônimos.

Edström & Galbraith (1977) definem expatriados como indivíduos que, independente do país onde estavam originalmente alocados, são transferidos para um país diferente de seu país de nascimento, com finalidade estritamente profissional. Para Caligiuri (2000 *apud* Homem e Dellagnelo, 2006), expatriado é o executivo transferido por uma empresa multinacional, para viver e trabalhar em um país estrangeiro, por um período mínimo de 2 (dois) anos. A CVRD considera expatriado o empregado transferido para outro país, por um período superior a 3 (três) meses. A definição adotada pela CVRD, embora apresente pontos em comum, difere daquelas de Caligiuri (2000) e de Edström & Galbraith (1977), por estabelecer um período mínimo de designação internacional de 3 (três meses), por não restringir a empregados de nível executivo, e por não requerer que o país de destino seja distinto do país natal do indivíduo. Como esta pesquisa compreende estudo de caso da CVRD, adota a definição aplicada pela Companhia.

Diversos são os fatores motivadores para a participação de expatriados na composição da administração de uma unidade internacional de empresa multinacional. Segundo Harzing (2001a), o estudo de Edström & Galbraith (1977) é o mais difundido entre aqueles que explicam, de forma teórica, as razões para transferência de gerentes para subsidiárias estrangeiras. Edström & Galbraith (1977) identificaram três fatores motivadores para esse tipo de transferência: (1) transferência de conhecimento técnico para país em desenvolvimento – nesse caso, o expatriado preenche posição para a qual não se encontra empregado qualificado no país da subsidiária; (2) desenvolvimento gerencial do expatriado – a transferência

oferece ao expatriado a oportunidade de experiência internacional, e ocorre independente da oferta de empregado com qualificação semelhante no país da subsidiária; (3) as transferências fazem parte de uma estratégia de coordenação e controle da subsidiária, isto é, os expatriados são entendidos como instrumentos de mudança ou manutenção da estrutura e processos decisórios da organização da subsidiária.

Boyacigiller (1990) analisa fatores motivadores a partir de características da filial e respectivo país para onde se avalia a necessidade de designação internacional. Com esse enfoque, são identificadas como características favoráveis à maior intensidade de participação de expatriados: (1) o risco político (probabilidade de ocorrência de evento político que altere a rentabilidade projetada do investimento) do país onde a filial está localizada; (2) a complexidade da filial (seja pela natureza das transações que nela são processadas, seja pelas incertezas do macro-ambiente onde está inserida); (3) a distância cultural (avaliada conforme a intensidade de diferenças quanto à religião dominante, ao idioma de negócios, ao regime governamental, ao desenvolvimento econômico, etc.) entre o país da matriz e o país da filial; e (4) a interdependência entre matriz e filiais. Risco político, complexidade da filial, distância cultural e interdependência aumentam a incerteza intrínseca de se desenvolver um negócio em terras estrangeiras. Segundo o estudo de Boyacigiller (1990), tal incerteza é amenizada pelas fontes de informação e de controle proporcionadas com a participação de expatriados na gestão do negócio internacional.

Geng (2003) analisou, com base na Teoria Econômica dos Custos de Transação, os fatores motivadores para participação de expatriados no controle de *joint-ventures* estabelecidas entre empresas americanas e japonesas, localizadas no Japão. O estudo de Geng (2003) revelou que a intensidade de participação de expatriados está relacionada com características da *joint-venture* internacional: (1) quanto maior a participação no capital da *joint-venture*, maior a designação de expatriados para ocupar posições na sua gestão; (2) quanto maior a idade da *joint-venture*, e conseqüente amadurecimento atingido pela aliança, menor o deslocamento internacional; (3) quanto maior o tamanho da *joint-venture* (em termos de número de empregados), menor a transferência internacional – nesse caso, o tamanho da *joint-*

*venture* lhe confere poder e inibe maiores interferências no seu gerenciamento. Assim como no estudo de Boyacigiller (1990), Geng (2003) identificou somente características da unidade internacional – e não da empresa controladora – como determinantes do grau de participação de expatriados. Adicionalmente, a pesquisa de Geng (2003) não observou diferenças significantes nesses resultados, em termos do segmento industrial analisado.

Em geral, os estudos científicos de recursos humanos abordam o tema da expatriação sob a ótica tradicional de administração de pessoal: análise dos pacotes de remuneração e benefícios oferecidos como estímulo à designação internacional, discussão dos desafios de adaptação às diferenças culturais (BUENO, 2004) e aos costumes do país estrangeiro e tratamento das incertezas e das expectativas que emergem durante o processo de repatriação.

Outros estudos, focados nas implicações da participação de expatriados sobre a gestão estratégica de empresas, analisam o tema sob a ótica de estabelecimento e manutenção de canal de troca de conhecimentos e de informações, integração cultural (MESCHI, 1997; CLARKE & LIPP, 1988) e sob a ótica de transmissão de valores, regras e regulamentos da unidade de origem do expatriado para a unidade internacional (MINBAEVA & MICHAILOVA, 2004; RIUSALA & SUUTARI, 2004; e, segundo HARZING, 2001a: EDSTRÖM & GALBRAITH, 1977; PAUSENBERGER & NOELLE, 1977; WELGE, 1980; KENTER, 1985; KUMAR & STEINMANN, 1986; ROESSEL, 1988; GROENEWALD & SAPOZHNIKOV, 1990; KUMAR & KARLHAUS, 1992; MACHARZINA, 1992; e WOLF, 1994). Estudos mais abrangentes associam o intercâmbio de conhecimentos e de informações à prestação de contas, e à transparência e controle de resultados, e relacionam a uniformização de valores, de regras e de regulamentos à padronização de condutas e maior controle do relacionamento internacional (EDSTRÖM & GALBRAITH, 1977; KOBRIN, 1989; BOYACIGILLER, 1990; FENWICK, 1999; e HARZING, 2001b). Tais estudos abordam a participação de expatriados na administração de unidades internacionais sob o prisma da governança corporativa e da gestão estratégica em redes de relacionamento internacionais, sendo esta a abordagem adotada neste trabalho.

É importante registrar a inexistência de unanimidade na defesa da contribuição dos expatriados para a transferência de conhecimentos e informações (BJORKMAN, 2004). A mesma situação é verificada quanto ao questionamento da contribuição dos expatriados para o controle do relacionamento internacional (VOLKMAR, 2003). Por outro lado, é também reconhecido que o entendimento do papel dos expatriados ainda não foi plenamente detalhado ou empiricamente testado (RIUSALA & SUUTARI, 2004; MINBAEVA & MICHAILOVA, 2004). Adicionalmente, o processo de internacionalização das empresas brasileiras, iniciado com a abertura econômica do país nos anos 1990, é recente. Dessa forma, entende-se que a existência de estudos contrários aos fundamentos desta pesquisa reforça a importância de aprofundamento da mesma por meio de estudos posteriores, sem invalidar as análises conduzidas neste trabalho.

## **2.2 Pressupostos**

A partir do referencial teórico apresentado, a presente pesquisa tem os seguintes pressupostos:

- Controladora e controladas internacionais do Grupo CVRD formam redes estratégicas internacionais. Portanto, a metodologia e questionário empregados nesta pesquisa são concebidos sob a ótica de redes estratégicas internacionais.
- A rede de relacionamento pode ser governada não somente por meio dos tradicionais mecanismos formais, mas também por meio de mecanismos sociais.
- Pesquisadores na área de administração estratégica já identificaram indicadores capazes de medir a utilização de mecanismos formais e sociais de governança corporativa.
- É possível, por meio da revisão da literatura e da análise documental, identificar quais os indicadores que podem ser utilizados para a pesquisa na indústria de mineração.

- A governança corporativa das redes de relacionamento internacionais é fator crítico de sucesso para a gestão efetiva dessas redes.
- As percepções dos empregados de nível gerencial (da controladora – expatriados ou não – e das controladas internacionais) do Grupo CVRD são válidas para 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 controladora brasileira e suas controladas internacionais, ao contribuir para uma governança corporativa efetiva dessas redes. Kotha & Vadlamani (1995) defendem que as intenções dos executivos desempenham papel significativo na formulação da estratégia de uma organização, justificando a seleção de executivos da empresa como fonte de informação estratégica.

### **2.3 Suposições**

Diversos estudos internacionais analisam a alocação de expatriados em unidades internacionais sob a ótica informal de direção e controle dos relacionamentos que extrapolam as fronteiras de um único país (FENWICK, DE CIERI & WELCH, 1999). À luz do referencial teórico apresentado até o momento, e com o objetivo de responder ao problema (questão central) desta pesquisa, foram formuladas as seguintes suposições:

- A participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais pode ser um fator crítico de sucesso na gestão efetiva das redes de relacionamento entre controladora e controladas internacionais, na medida em que agrega meios informais (pertinentes aos mecanismos sociais) de governança corporativa.
- A CVRD percebe benefícios na participação de expatriados na administração de suas subsidiárias internacionais, em contribuição à governança corporativa no relacionamento controladora → controlada.
- As empresas controladas internacionais – assim com a CVRD, porém em menor grau – também percebem benefícios na participação de expatriados da

CVRD em sua administração, em contribuição à governança corporativa no relacionamento controlada → controladora.

## **2.4 Ferramental utilizado na pesquisa**

Neste trabalho, como ferramental de análise estratégica, adota-se o modelo conceitual de análise das implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento desenvolvido por Macedo-Soares, denominado *Strategic Network Analysis* (Modelo MACEDO-SOARES SNA, 2002).

O Modelo SNA é uma versão tridimensional evoluída do Modelo Genérico Integrativo – modelo também proposto por Macedo-Soares (2000). De acordo com o modelo original, a empresa é entendida como um sistema balanceado que interage com variáveis internas e externas à organização. A perspectiva integrativa se dá pelo fato de o modelo considerar, conjuntamente, elementos organizacionais e elementos estruturais da indústria em análise, sob a ótica do conceito de alinhamento estratégico ou “*strategic fit*”.

A evolução tridimensional do Modelo Genérico Integrativo para o Modelo SNA se deu com a adição da perspectiva “relacional” ao modelo bidimensional original. Dessa forma, o modelo passou a contemplar o impacto das alianças e redes estratégicas no desempenho da empresa.

## **2.5 Variáveis, construtos e indicadores da pesquisa**

O ferramental de Macedo-Soares (2002) adotado nesta pesquisa utiliza construtos, variáveis e indicadores. Construtos podem ser entendidos como instrumentos capazes de tornar mensuráveis conceitos não diretamente quantificáveis. Com o objetivo de permitir a coleta de dados associada, um construto precisa ser validado e relacionado com variáveis e indicadores pertinentes.

O Modelo SNA (MACEDO-SOARES, 2002) compreende duas listas de referência que viabilizam a operacionalização da análise estratégica sob a ótica relacional. A primeira lista contempla construtos no nível da indústria, enquanto a

segunda contempla construtos no nível da empresa. No nível da indústria, três dimensões são empregadas: (1) Estrutura da Rede, (2) Composição da Rede e (3) Tipo de Laço. No nível da empresa, o modelo adiciona uma quarta dimensão: (4) Gerenciamento da Rede. É nesta última dimensão em que o presente trabalho está inserido. O Quadro 2 a seguir (PFIFFER, 2004) apresenta um resumo de cada dimensão do modelo SNA (MACEDO-SOARES, 2002).

Quadro 2 – Principais dimensões do Modelo SNA (MACEDO-SOARES, 2002)

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>
1. Estrutura da rede	Corresponde ao padrão geral de relacionamentos em que a empresa ou a indústria focal está inserida e descreve propriedades elementares, conectando os atores do sistema, tais como: densidade da rede (número de laços), existência de orifícios estruturais ( <i>structural holes</i> ) quando parceiros estão conectados apenas por meio da empresa focal, a qual pode explorar essa situação (e.g. caso da corretora de seguros), equivalência estrutural (compartilhamento dos mesmos clientes ou mesmos tipos de laços), centralidade etc.
2. Composição da rede	Representa as características dos componentes da rede, tais como: identidade, <i>status</i> (riqueza em recursos), acesso a recursos e outros aspectos da indústria focal e de seus parceiros. É útil na identificação do tamanho e fronteiras da rede.
3. Tipo de Laço	Corresponde ao conjunto de regras e normas institucionalizadas que governam o comportamento relacional na rede – inclui contratos formais e entendimentos informais entre os parceiros, cujas implicações variam em acordo com o tipo de laço – <i>colaborativo</i> ou <i>oportunistico</i> , <i>forte</i> ou <i>fraco</i> , <i>múltiplo</i> ou <i>simples</i> . Os laços podem ser classificados em duas categorias gerais: transações, na qual um ator concede direito de controle, temporário ou permanente, sobre algum recurso físico ou intangível a outro ator; e ações conjuntas, quando os atores participam juntos em um evento num dado tempo e espaço. Também é conhecido como modalidade ou conteúdo relacional.
4. Gerenciamento da rede	Indica formas de coordenação entre as empresas participantes das redes/alianças e de gestão da evolução destas. Refere-se ao uso de mecanismos de governança apropriados, desenvolvimento de rotinas para compartilhamento de conhecimento entre empresas, realização de investimentos adequados aos relacionamentos da rede, condução das necessárias mudanças na parceria à medida que essa evolui, administração das expectativas dos parceiros, resolução de problemas em parceria, e adequação dinâmica dos múltiplos parceiros em termos de compatibilidade (estratégia operacional, cultura organizacional, estilo gerencial). Possui ênfase na administração da mudança e é apropriado apenas para a análise no nível da empresa.

Com base nos construtos do Modelo SNA (MACEDO-SOARES, 2002), e inspirando-se em parte na pesquisa de Pfiffer (2004), e com foco nas redes de relacionamento estabelecidas entre controladora e controladas internacionais, este trabalho propõe uma nova lista de referência de construtos e indicadores, no nível

da indústria e no nível da empresa. O Quadro 3 seguinte fornece as dimensões, os construtos e os indicadores, no nível da indústria. Os indicadores de implicação positiva são destacados em negrito.

Quadro 3 – Dimensões, construtos e indicadores, no nível da indústria – construto agregado em relação à pesquisa de Macedo-Soares (2002), e inspirando-se em Pfiffer (2004), é destacado em itálico.

<b>Dimensões</b>	<b>Construtos</b>	<b>Indicadores</b>
<b>1. Estrutura da rede</b>	<p><b>1.1. Densidade</b> (proporção de laços observados/ número máximo de laços possíveis dentro da indústria)</p> <p><b>1.2. Escopo da rede</b> (extensão da rede da indústria: número de laços, atores, escopo geográfico)</p> <p><b>1.3. Posição de centralidade</b> (posição central facilita acesso a informação privilegiada de outras indústrias)</p> <p><b>1.4. Orifícios estruturais</b> (quando duas indústrias diferentes são conectadas apenas por meio da indústria focal)</p>	<p><b>Alta/ Baixa</b></p> <p><b>Ampla/ Restrita</b> Local/ Regional/ <b>Global</b></p> <p><b>Central/ Periférica</b> <b>Alta/ Baixa centralidade</b></p> <p><b>Existência/ Inexistência</b> Pequena/ <b>Grande</b> <b>quantidade</b></p>
<b>2. Composição da rede</b>	<p><b>2.1. Identidade dos parceiros da indústria focal</b> (isto é, indústrias às quais a indústria focal está relacionada)</p> <p><b>2.2. Status dos parceiros da indústria focal</b></p> <p><b>2.3. Acesso a recursos da indústria focal</b></p> <p><b>2.4. Acesso a recursos de parceiros</b></p> <p><b>2.5. Incentivo dos órgãos governamentais ao processo de internacionalização</b></p>	<p><b>Forte/ Fraca</b> <b>Alta/ baixa</b></p> <p><b>Sucesso/ Fracasso</b> Perspectivas de crescimento Ranking no setor</p> <p><b>Difícil/ Fácil</b></p> <p><b>Difícil/ Fácil</b></p> <p><i>Existe/ Não existe</i></p>
<b>3. Tipo de Laço</b>	<p><b>3.1. Força das conexões</b> (dentro da indústria e ao longo da cadeia de valor)</p> <p><b>3.2. Natureza dos laços</b> (dentro da indústria e através das indústrias cliente e fornecedora)</p>	<p><b>Forte/ Fraca</b></p> <p><b>Colaborativa/ Oportunista</b></p>

Em relação ao trabalho original de Macedo-Soares (2002), e inspirando-se em parte na pesquisa de Pfiffer (2004), o Quadro 3 **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** acrescenta o construto 2.5:

• **Incentivo dos órgãos governamentais ao processo de internacionalização:** pretende avaliar a existência de incentivos proporcionados por políticas públicas ou pelo apoio de órgãos governamentais (por ex.: BNDES), que incentivem a criação de empresas multinacionais do Brasil. Segundo Alem e Cavalcanti (2005), políticas públicas de apoio à internacionalização contemplam incentivos como: (1) liberalização das restrições aos investimentos diretos no exterior; (2) estabelecimento de instrumentos internacionais que protejam os investimentos no exterior; (3) informação e assistência técnica; (4) incentivos tributários; (5) mecanismos de seguros para os investimentos estrangeiros; e (6) financiamento.

A seguir, o Quadro 4 apresenta proposta de dimensões, construtos e indicadores para redes de relacionamento estabelecidas entre controladora e controladas internacionais, no nível da empresa. Os indicadores de implicação positiva são destacados em negrito.

Quadro 4 – Dimensões, construtos e indicadores para redes de relacionamento entre controladora e controladas internacionais, no nível da empresa – construtos agregados em relação à pesquisa de Macedo-Soares (2002), e inspirando-se em Pfiffer (2004), são destacados em itálico.

<b>Dimensões</b>	<b>Construtos</b>	<b>Indicadores</b>
<b>1. Estrutura da rede</b>	<b>1.1. Densidade</b> (proporção de laços observados em relação ao número de conexões possíveis)	<b>Alta/ Baixa</b>
	<b>1.2. Escopo da rede</b> (grau de abrangência da rede, em termos de nº de atores envolvidos, âmbito geográfico, etc.)	<b>Ampla/ Restrita</b> <b>Local/ Regional/ Global</b>
	<b>1.3. Posição de centralidade na rede</b> (um ator central participa em grande volume de relações com os demais membros da rede)	<b>Central/ Periférica</b> <b>Alta/ Baixa centralidade</b>
	<b>1.4. Tipo de laço</b>	<b>Privado-invisível/ Visível-público</b>
	<b>1.5. Orifícios estruturais</b> (quando duas controladas diferentes são conectadas apenas por meio da controladora)	<b>Existência/ Inexistência</b> <b>Muitos/ Poucos</b>

<b>Dimensões</b>	<b>Construtos</b>	<b>Indicadores</b>
	<p><b>1.6. Equivalência estrutural</b> (extensão pela qual as empresas ocupam posição similar na rede, compartilhando os mesmos clientes ou tendo laços similares aos de outros atores)</p> <p><b>1.7. Padrão de laço</b></p>	<p><b>Equivalência/ Não equivalência</b></p> <p><b>Direto/ Indireto</b></p>
<b>2. Composição da rede</b>	<p><b>2.1. Identidade da empresa focal</b> (isto é, da controladora)</p> <p><b>2.2. Status da empresa focal</b></p> <p><b>2.3. Identidade/status (papel genérico) das controladas</b></p> <p><b>2.4. Acesso a recursos da controladora</b></p> <p><b>2.5. Acesso a recursos das controladas</b></p> <p><b>2.6. Incentivo dos órgãos governamentais ao processo de internacionalização</b></p>	<p>Nacionalidade: <b>Multinacional/ Nacional</b></p> <p><b>Forte/ Fraca</b></p> <p><b>Escritório comercial/ Unidade operacional</b> <b>Forte/ Fraca</b></p> <p>Difícil/ <b>Fácil</b></p> <p>Difícil/ <b>Fácil</b></p> <p><b>Existe/ Não existe</b></p>
<b>3. Tipo de Laço</b>	<p><b>3.1. Força das conexões</b> (Refere-se à intensidade de comprometimento ao parceiro: tipo de relacionamento ou frequência de interações. Normalmente não são simétricos, refletindo diferenciação de papéis e desequilíbrio de poder nas redes intra-organizacionais.)</p> <p><b>3.2. Natureza dos laços</b></p>	<p><b>Forte/ Fraca</b></p> <p><b>Colaborativa/ Oportunista</b></p>
<b>4. Gerenciamento da rede</b>	<p><b>4.1. Uso de mecanismo de governança</b></p> <p><b>4.2. Nível de descentralização via delegação de autoridade</b></p> <p><b>4.3. Modo de entrada na rede</b></p> <p><b>4.4. Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de conhecimento</b></p> <p><b>4.5. Realização de investimento específico no relacionamento controladora ↔ controlada</b></p> <p><b>4.6. Desenvolvimento de processos e capacitações de gestão da mudança para gerenciar alterações nas expectativas e relacionamentos entre os parceiros</b></p> <p><b>4.7. Experiência com o processo de internacionalização</b></p>	<p><b>Apropriado/ Não apropriado</b></p> <p><b>Alta/ Baixa</b></p> <p><b>Greenfield/ Aquisição</b></p> <p><b>Alto/ Baixo estágio de desenvolvimento</b></p> <p><b>Volume de investimento adequado/ não adequado</b></p> <p><b>Alto/ Baixo estágio de desenvolvimento</b></p> <p><b>Tempo suficiente (acima de 5 anos)/ insuficiente de experiência (menos de 5 anos)</b></p>

Dimensões	Construtos	Indicadores
	<b>4.8. Adequação dinâmica de múltiplos parceiros – desenvolvimento de processos e competências para garantir e sustentar a rede</b>	<b>Alta/ Baixa compatibilidade</b> (estratégia operacional, cultura, estilo gerencial, nacionalidade) <b>Alta/ Baixa complementaridade</b>

Em relação ao trabalho original de Macedo-Soares (2002), e inspirando-se em parte na pesquisa de Pfiffer (2004), o Quadro 4 acrescenta os construtos 4.2, 4.3 e 4.7:

- **Nível de descentralização via delegação de autoridade:** segundo *Strikwerda* (2003), quanto maior a delegação de autoridade concedida às subsidiárias, maior a agilidade destas em responder aos desafios e oportunidades de seu mercado local.
- **Modo de entrada na rede:** de acordo com *LÜ* (2001), novas subsidiárias são incorporadas a grupo multinacional de empresas, de duas maneiras: via aquisição (anteriormente, a subsidiária pertenceu a outro grupo ou era uma empresa independente) ou a partir de desenvolvimento *greenfield* (a subsidiária pertence ao grupo multinacional em questão desde a sua criação).
- **Experiência com o processo de internacionalização:** diz respeito ao tempo em que a empresa participa de relacionamentos internacionais, independente da forma como a internacionalização é conduzida (*ALEM e CAVALCANTI*, 2005): seja por meio do atendimento de mercados externos via exportações, seja por meio de investimento direto no exterior (para instalação de escritórios comerciais, para implantação de unidades operacionais, etc.)

Nesta pesquisa, o foco está na dimensão “Gerenciamento da rede”, mais especificamente na adoção de variáveis capazes de avaliar a “participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais como um fator crítico de

sucesso na gestão efetiva das redes de relacionamento entre controladora e controladas internacionais, na medida em que agrega meios informais (pertinentes aos mecanismos sociais) de governança corporativa” nas redes de relacionamento analisadas — isto é, nas relações entre a CVRD (controladora) e suas controladas internacionais.

Baseando-se no construto e variáveis desenvolvidos por Moraes (2005), o qual foi inspirado no modelo SNA, esta pesquisa propõe uma nova lista de variáveis para o construto “Utilização de mecanismos sociais de governança de forma complementar aos mecanismos formais”.

O Quadro 5 seguinte, inspirado no trabalho de Moraes (2005), apresenta as variáveis pertinentes aos mecanismos sociais de governança corporativa e respectivas implicações estratégicas:

Quadro 5 – Variáveis e Implicações Estratégicas

<b>Variáveis</b>	<b>Implicações Estratégicas</b>
<b>Poder</b>	Força: O poder seria uma forma de coordenar (orientar) a cooperação e controlar conflitos.  Fraqueza: Se o poder for utilizado de forma a agredir a vontade alheia (coercivo), o conflito aflora.  Fraqueza: o tratamento diferenciado das controladas internacionais destrói o relacionamento.
<b>Comprometimento</b> (também denominado de Comportamento Colaborativo e Comportamento Ético)	Força: Os objetivos mútuos devem ser atingidos por meio de compartilhamento e cumprimento das promessas (propostas) iniciais. Esta relação ganha-ganha aumenta os custos de mudança (social bonds) - ciclo virtuoso.  Fraqueza: O comportamento oportunístico destrói a confiança entre parceiros.
<b>Comunicação</b>	Força: A comunicação franca e aberta auxilia no alinhamento de expectativas e no aprendizado dos recursos alheios (lubrificante para o intercâmbio de recursos).
<b>Flexibilidade</b>	Força: A flexibilidade auxilia na solução dos conflitos. A não necessidade de se recorrer a contratos/ justiça confere agilidade ao relacionamento.
<b>Confiança</b>	Força: A confiança é um fator central para coordenar expectativas e

<b>Variáveis</b>	<b>Implicações Estratégicas</b>
	<p>interações. Reduz incertezas e risco de oportunismo. Com o tempo, cria-se uma familiaridade entre os parceiros, alimentando ainda mais a confiança (custo de mudança) em um ciclo virtuoso.</p> <p>Força: Visão integrativa de poder/ confiança</p> <p>Força: A confiança serve como um lubrificante, facilitando a extração de valor originalmente pretendido com o relacionamento.</p> <p>Fraqueza: Um alto turnover das pessoas responsáveis pela gestão do relacionamento prejudica a confiança.</p>
<b>Interdependência</b>	Força: O reconhecimento da interdependência entre os atores propicia o surgimento da colaboração (expectativa de ganhos futuros = <i>shadow of the future</i> ). Este reconhecimento é tangibilizado através da comparação com as alternativas.
<b>Integração cultural</b>	Força: A compreensão dos efeitos da distância cultural nas expectativas, intenções e percepções dos indivíduos de diversas nacionalidades contribui para evitar o surgimento de conflitos associados aos contrastes culturais.

O Quadro 6 seguinte, inspirado no trabalho de Moraes (2005), fornece as variáveis pertinentes aos mecanismos formais e sociais de governança corporativa e respectivos indicadores e sub-indicadores. Os indicadores e sub-indicadores de implicação positiva estão destacados em negrito e aqueles de implicação negativa, em itálico:

Quadro 6 – Variáveis, Indicadores e Sub-indicadores

<b>Variáveis</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Sub-indicadores</b>
<b>Poder</b>	<b>Não coercivo/</b> <i>Coercivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inabilidade/ Habilidade de punição/penalização:</b> Habilidade de fiscalizar e punir o parceiro com penalidades ou sanções (BACHMANN, 2001; DICKSON &amp; ZHANG, 2004)</li> <li>• <b>Inabilidade/ Habilidade de ameaça:</b> Habilidade de ameaçar o parceiro (DICKSON &amp; ZHANG, 2004)</li> <li>• <b>Existência/ Inexistência de poder pela assistência:</b> o poder é estabelecido por meio da dependência pela assistência do parceiro mais poderoso (DICKSON &amp; ZHANG, 2004)</li> <li>• <b>Existência/ Inexistência de poder pela recompensa:</b> o poder é instituído pelo desejo de obter as recompensas advindas do vínculo relacional (DICKSON &amp; ZHANG, 2004)</li> </ul>

Variáveis	Indicadores	Sub-indicadores
<b>Comprometimento</b> (também denominado de Comportamento Colaborativo e Comportamento Ético)	<b>Colaborativo/ Oportunístico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desejo/ Falta de desejo de manutenção do relacionamento:</b> o comportamento colaborativo deriva da intenção de que o relacionamento seja duradouro (BANTHAM, CELUCH &amp; KASOUF, 2003; HUNT &amp; MORGAN, 1994)</li> <li>• <b>Inexistência/ Existência de opção de mudança de parceiro:</b> o comportamento oportunístico deriva da possibilidade de troca por parceria alternativa que proporcione condições/ benefícios semelhantes (BANTHAM, CELUCH &amp; KASOUF, 2003)</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<b>Franca/ Inexistente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clara/ Dúbia:</b> a comunicação é clara, não dando margem a interpretação ambígua (WAGNER, MACBETH &amp; BODDY, 2002)</li> <li>• <b>Regular/ Irregular:</b> existe a percepção de que a comunicação entre os parceiros é freqüente (WAGNER, MACBETH &amp; BODDY, 2002)</li> <li>• <b>Existência/ Inexistência de reuniões formais para compartilhamento de informações e conhecimento:</b> são conduzidas reuniões para uniformização do nível de conhecimento e para divulgar comunicados formais (WAGNER, MACBETH &amp; BODDY, 2002)</li> <li>• <b>Conhecimento/ Desconhecimento de informações sobre o parceiro:</b> a inexistência de comunicação formal ou informal faz com que se saiba muito pouco sobre o parceiro (WAGNER, MACBETH &amp; BODDY, 2002)</li> </ul>
<b>Flexibilidade</b>	<b>Flexível/ Rígido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Habilidade/ Inabilidade de ajuste do comportamento:</b> o parceiro ajusta seu comportamento para se adequar às necessidades do outro (HEIDE &amp; MINER, 1992)</li> <li>• <b>Agilidade/ Falta de agilidade de resposta:</b> prontidão para responder rapidamente a mudanças (PRATER, BIEHL &amp; SMITH, 2001)</li> <li>• <b>Baixo/ Alto custo de mudança:</b> a rigidez advém do alto custo associado à agilidade de resposta e à capacidade de adaptação a novas condições (por ex.: transportar por avião, geralmente é mais rápido, mas também é mais oneroso que transportar por navio) (PRATER, BIEHL &amp; SMITH, 2001)</li> <li>• <b>Existência/ Inexistência de decisões caso a caso:</b> no extremo da rigidez, prevalecem as regras formais pré-estabelecidas e as decisões nunca são tomadas caso a caso (SEGIL, 1998)</li> </ul>

Variáveis	Indicadores	Sub-indicadores
<b>Confiança</b>	<b>Existente/ Inexistente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expectativa de que o parceiro <i>agirá/ não agir</i> de forma oportunística:</b> existe expectativa de que o parceiro não iniciará comportamento oportunístico, ainda que tal comportamento certamente lhe ofereça benefícios no curto prazo e, de forma incerta, benefícios no longo prazo (CHILES &amp; McMACKIN, 1996; HUNT &amp; MORGAN, 1994)</li> <li>• <b>Sólida/ Fraca reputação do parceiro:</b> O parceiro apresenta sólida reputação de ser confiável (CHILES &amp; McMACKIN, 1996)</li> <li>• <b>Atenção moderada/ demasiada a regras contratuais:</b> o excesso de atenção a regras contratuais sinaliza inexistência de confiança (CHILES &amp; McMACKIN, 1996)</li> <li>• <b>Percepção de baixo/ alto risco de descumprimento de acordo:</b> Há uma percepção de que o risco de que o parceiro descumpra acordos firmados é alto (BACHMANN, 2001)</li> </ul>
<b>Interdependência</b>	<b>É reconhecida/ Não é reconhecida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Percepção da importância/ insignificância do parceiro para o próprio sucesso:</b> o parceiro reconhece que depende do outro para o seu próprio sucesso (MORAES, 2005)</li> <li>• <b>Impossibilidade/ Possibilidade de rápida troca de parceiro:</b> há alternativas de parceria e o tempo necessário para trocar de parceiro é percebido como curto (HEIDE &amp; MINER, 1992)</li> </ul>
<b>Integração cultural</b>	<b>Elevada/ Baixa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Existência/ Inexistência de mapeamento e controle das diferenças culturais:</b> foi conduzido trabalho (formal ou informal) de identificação das diferenças culturais e foram estabelecidos mecanismos para coordenação dessas diferenças (MESCHI, 1997)</li> <li>• <b>Não ocorrência/ Ocorrência de conflitos motivados por diferenças culturais:</b> conflitos são freqüentemente originados pela diferença cultural (MESCHI, 1997)</li> </ul>

Dentre as diferenças introduzidas pela proposta acima, podemos destacar as seguintes modificações na versão original de Moraes (2005):

- Definição de sub-indicadores para cada indicador, com a finalidade de tornar mais objetiva a identificação dos indicadores;
- Eliminação da variável “performance da aliança”, por transcender ao escopo desta pesquisa;
- Extensão da aplicação original (alianças estratégicas) para as mais abrangentes redes estratégicas;

- Adaptação à natureza da rede de relacionamento a ser analisada: relacionamento entre controladora e controladas internacionais;
- Adição da variável “integração cultural”, inspirada nos trabalhos de Bueno (2004), Meschi (1997), e Clarke & Lipp (1988), para incorporar variável específica para contextos multinacionais.