4
Resultados

Neste capítulo são compartilhados os resultados da pesquisa. Inicialmente, para uma melhor compreensão destes, são fornecidas informações gerais da Companhia Vale do Rio Doce, a partir das pesquisas documental e telematizada conduzidas, e da observação participativa. Posteriormente, são apresentados os resultados na ordem das questões intermediárias, de acordo com as fases da pesquisa estabelecidas na metodologia.

4.1
A CVRD

Constituída em 1942, e privatizada em 1997, a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) é a maior empresa de mineração diversificada das Américas e a segunda maior mineradora do mundo, com capitalização de mercado de aproximadamente US$ 100 bilhões (Maio de 2007). Foi a primeira empresa brasileira a obter a classificação "*investment grade*", conferida pelas principais agências de classificação de risco internacionais. Suas ações são negociadas nas bolsas de valores de São Paulo (BOVESPA), de Nova Iorque (NYSE) e de Madrid (Latibex).

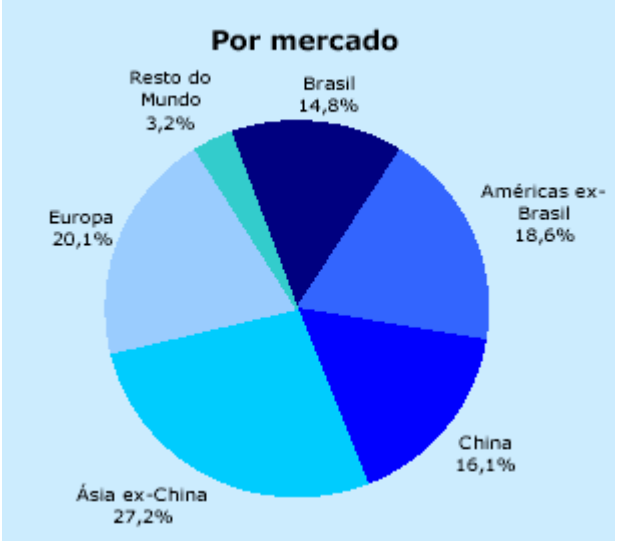
A CVRD é a maior produtora e exportadora de minério de ferro e pelotas do mundo. É a segunda maior produtora mundial de manganês e de níquel, e é uma das produtoras integradas de alumínio (bauxita, alumina e alumínio primário) de menor custo.

Em 2006, a CVRD adquiriu a canadense INCO, pelo valor de US$ 18 bilhões, sendo esta a maior aquisição de empresa estrangeira conduzida por empresa brasileira. Em 2007, a CVRD adquiriu a empresa australiana AMCI Holdings Australia, proprietária de minas de carvão e detentora de direitos de exploração na Austrália.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

A maior parte da receita bruta da CVRD está associada às vendas em mercados internacionais. O Gráfico abaixo fornece a composição da receita bruta da CVRD (1º Trimestre de 2007), por mercado.

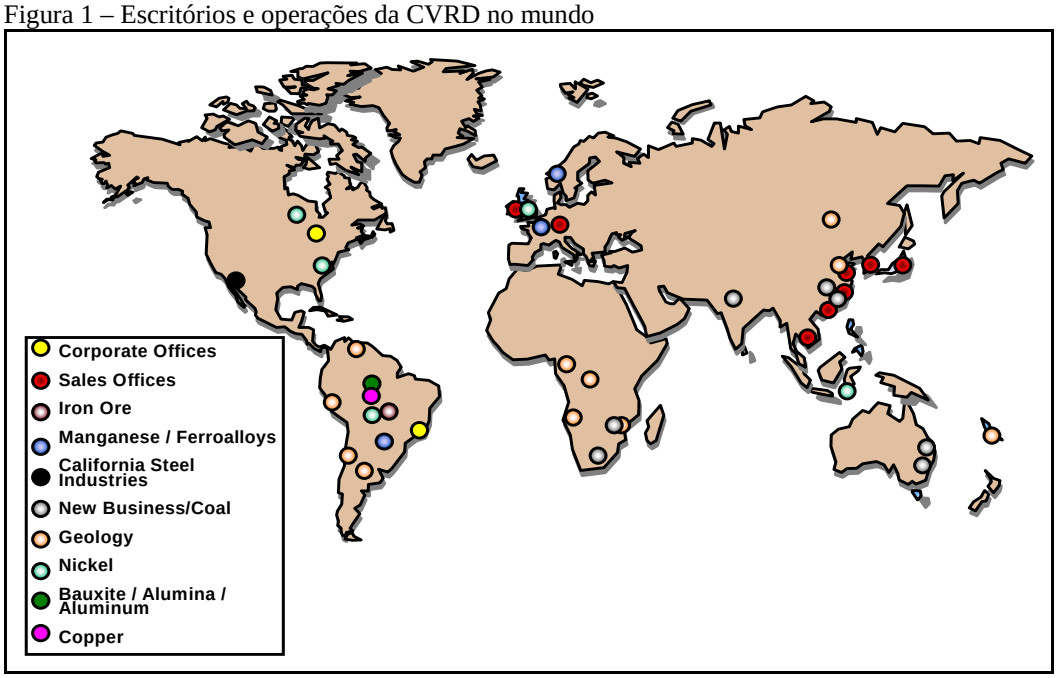
Gráfico 3 – Composição da receita bruta da CVRD (1T07) por mercado



Fonte: CVRD (2007c).

A CVRD está presente em mais de 20 países, nos cinco continentes. A Figura 1 seguinte ilustra a presença mundial da CVRD.

Figura 1 – Escritórios e operações da CVRD no mundo



Fonte: CVRD (2007b).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

O acelerado processo de internacionalização traz para a CVRD o desafio da gestão de redes de relacionamento internacionais cada vez mais complexas – em Novembro de 2006, o Grupo CVRD possuía mais de 70 empresas controladas e coligadas no exterior.

De posse dessas informações, a pesquisa se apóia em percepções de empregados de nível gerencial (da controladora – expatriados ou não – e das controladas internacionais), com o intuito de avaliar se a participação de expatriados na administração das subsidiárias internacionais da CVRD constitui um fator crítico de sucesso para a gestão efetiva das redes de relacionamentos entre a CVRD e suas controladas internacionais, ao contribuir para uma governança corporativa efetiva dessas redes.

4.2
Levantamento de percepções dos expatriados e empregados locais de nível gerencial de subsidiárias internacionais selecionadas

O levantamento de percepções dos expatriados e dos empregados locais de nível gerencial foi dividido em duas partes. A primeira parte não focava diretamente na avaliação da participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais, procurando avaliar, de forma mais geral, a participação da CVRD em redes de relacionamento internacionais estabelecidas entre a CVRD Brasil e suas subsidiárias internacionais. A segunda parte procurou responder às questões intermediárias 5 e 6. As duas partes do questionário predominantemente estruturado e fechado são: (1) Avaliação das redes de relacionamento entre a CVRD Brasil e suas subsidiárias internacionais; (2) Participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais da CVRD.

A seguir, os resultados do levantamento de percepções (via questionário) são apresentados. Quando pertinente, tais resultados são enriquecidos com aqueles obtidos pelo levantamento complementar de percepções (realizado por meio de entrevistas).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

4.2.1
Avaliação das redes de relacionamento entre a CVRD Brasil e suas subsidiárias internacionais

A primeira parte do questionário – intitulada "Avaliação das Redes de Relacionamento entre a CVRD Brasil e suas Subsidiárias Internacionais" – avaliou, de forma geral, as redes de relacionamento internacionais estabelecidas entre a controladora brasileira e suas controladas integrais estrangeiras.

A Tabela seguinte apresenta o teste de homogeneidade das variâncias das populações para as perguntas da primeira parte do questionário, conduzido com o objetivo de se testar a aderência à Condição 3 (igualdade de variâncias das populações), conforme discutido na seção 3.7 (Tratamento de Dados).

Tabela 3 – Teste de homogeneidade das variâncias das populações – perguntas da primeira parte do questionário

Pergunta do Questionário	Estatística de Levene	*p-value*	Homoge-neidade
1 – Participação da CVRD em redes de relacionamento com suas subsidiárias internacionais é parte fundamental da estratégia	0,471	0,495	SIM
2 – Força das conexões entre CVRD Brasil e suas subsidiárias internacionais	0,768	0,385	SIM
3 – Posição de centralidade da CVRD Brasil nas redes de relacionamento com suas subsidiárias internacionais	1,853	0,180	SIM
4 - Incentivos proporcionados pelos órgãos governamentais brasileiros ao processo de internacionalização da CVRD	0,206	0,654	SIM
5 – Investimento realizado pela CVRD Brasil nas subsidiárias	3,607	0,064	SIM
6 – Comparação da CVRD com suas concorrentes, quanto ao relacionamento com as subsidiárias internacionais	1,431	0,239	SIM
7 – Nível de delegação de autoridade das subsidiárias internacionais	2,727	0,105	SIM
8 – Uso de modernas práticas de governança corporativa	0,143	0,707	SIM

A hipótese nula de que as variâncias das populações são iguais não foi rejeitada para nenhuma pergunta da primeira parte do questionário, pois o *p-value* (probabilidade associada à estatística de teste) sempre se mostrou superior a 0,05 (5% de nível de significância). Assim, conforme discutido na seção 3.7**Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, foi possível conduzir a estatística ANOVA para comparação das médias amostrais, para todas essas perguntas.

A Tabela abaixo apresenta as perguntas da primeira parte do questionário, os construtos baseados no modelo SNA associados a cada pergunta (quando

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

aplicável), o número máximo de pontos da escala Likert associada a cada pergunta (o mínimo, em todos os casos é 1 ponto), as médias amostrais para cada população analisada, a estatística de teste F (teste estatístico associado à ANOVA), o *p-value* e, em caso de diferença de médias, a maior média amostral. Analogamente ao teste de homogeneidade das variâncias das populações, a hipótese nula de que as médias amostrais eram estatisticamente iguais foi rejeitada quando o *p-value* se mostrou inferior a 0,05 (5% de nível de significância).

Tabela 4 – Perguntas da Primeira Parte do Questionário, Construto (baseado no modelo SNA) Associado, Médias Amostrais e Estatísticas de Teste

Pergunta do Questionário	**Construto baseado no modelo SNA**	**Máx. escala Likert**	**Média Expat**	**Média Locais**	**F**	***p-value***	**Maior**
1 – A participação da CVRD Brasil em redes de relacionamento com suas subsidiárias internacionais constitui parte fundamental de sua estratégia?	—	5	4,3	3,8	4,729	0,034	Expat
2 – Avalie a força das conexões entre a CVRD Brasil e suas subsidiárias internacionais.	Força das conexões	3	2,5	2,3	1,093	0,301	-
3 – Avalie a posição de centralidade da CVRD Brasil nas redes de relacionamento com suas subsidiárias internacionais	Posição de centralidade	3	2,7	2,5	0,624	0,433	-
4 - Incentivos proporcionados pelos órgãos governamentais brasileiros ao processo de internacionalização da CVRD.	Incentivo dos órgãos governamentais ao processo de internacionalização	3	1,5	1,6*	0,146	0,706	-
5 – Investimento realizado pela CVRD Brasil nas subsidiárias.	Realização de investimento específico no relacionamento controladora ↔ controlada	3	2,1	1,9	2,558	0,116	-
6 – Comparação da CVRD com suas concorrentes, quanto ao relacionamento com as subsidiárias internacionais.	—	3	1,8	1,4	4,360	0,044	Expat
7 – Nível de delegação de autoridade das subsidiárias internacionais.	Nível de descentralização via delegação de autoridade	3	1,4	1,3	0,693	0,409	-

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

Pergunta do Questionário	Construto baseado no modelo SNA	Máx. escala Likert	Média Expat	Média Locais	F	*p-value*	Maior
8 – Uso das mais modernas práticas de governança corporativa hoje disponíveis no mercado.	Uso de mecanismo de governança	5	3,4	2,8	5,163	0,028	Expat

* Conforme será mostrado na seção 0, este resultado não foi considerado válido, pois 79% dos empregados locais não responderam esta pergunta.
Nota: Para todas as perguntas da primeira parte do questionário, o desvio padrão apresentou valor igual ou inferior a 1,0.

Como pode ser observado na Tabela , todas as perguntas da primeira parte do questionário foram relacionadas a construtos, com exceção das perguntas 1 e 6. A pergunta 1 teve por objetivo avaliar a percepção da relevância, para a estratégia da CVRD, da sua participação em redes de relacionamento com suas subsidiárias internacionais. A pergunta 6, por sua vez, procurou capturar a percepção de êxito do relacionamento estabelecido entre CVRD e suas subsidiárias internacionais, em comparação com o relacionamento estabelecido entre concorrentes e respectivas subsidiárias internacionais.

A análise da Tabela acima indica convergência de percepções entre expatriados e empregados locais de nível gerencial para a maioria das questões – somente para as perguntas 1, 6 e 8 foi evidenciada diferença entre as médias amostrais, indicando maiores médias para os expatriados.

A seguir, os resultados da Tabela são detalhados para cada pergunta do questionário.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

4.2.1.1
Participação da CVRD Brasil em redes de relacionamento com suas subsidiárias internacionais constitui parte fundamental de sua estratégia

Com base nos resultados do levantamento de percepções, foi possível identificar que, tanto na visão dos expatriados, quanto na visão dos empregados locais de nível gerencial, há a concordância de que a participação da CVRD em redes de relacionamento com suas subsidiárias internacionais é parte fundamental de sua estratégia. Embora haja alinhamento entre as percepções dos expatriados e dos empregados locais, os expatriados percebem com maior intensidade a relevância dessa participação para a estratégia da CVRD, conforme demonstrado pela diferença de médias amostrais registrada na Tabela .

4.2.1.2
Força das conexões entre a CVRD Brasil e suas subsidiárias internacionais

Ambos os expatriados e os empregados locais concordam que a força das conexões entre a CVRD Brasil e suas subsidiárias internacionais têm entre "média" e "forte" intensidade, com tendência para "média". A força percebida para tais conexões é consistente com a relevância percebida para a estratégia da CVRD Brasil de sua participação nas redes de relacionamento com as subsidiárias internacionais.

4.2.1.3
Posição de centralidade da CVRD Brasil nas redes de relacionamento com suas subsidiárias internacionais

Apesar de abstrato e de difícil compreensão, o conceito de centralidade é relevante (PFIFFER, 2004), por comparar a posição relativa da empresa focal, em relação aos demais integrantes da rede. Os resultados levantados indicaram posição tendendo a "central" da CVRD Brasil nas redes de relacionamento com suas subsidiárias internacionais. A condição de empresa controladora torna este resultado bastante intuitivo.

4.2.1.4
Incentivos proporcionados pelos órgãos governamentais brasileiros ao processo de internacionalização da CVRD

A análise do construto "Incentivo dos órgãos governamentais ao processo de internacionalização" não permitiu obter resultados significativos para a pesquisa, à medida que 79% dos empregados locais integrantes da amostra não manifestou sua opinião sobre a eventual obtenção de incentivos governamentais brasileiros para a CVRD, como suporte ao seu processo de internacionalização. O desconhecimento dos empregados locais sobre esse assunto é compreensível, pelo foco das subsidiárias internacionais no estabelecimento e aprofundamento de relacionamentos estritamente com governo e entidades locais. A limitação deste resultado deriva da própria composição das populações analisadas, que não contemplou – inclusive dentre os expatriados – profissionais da área corporativa

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

de relações institucionais, lotados na sede da controladora e envolvidos diretamente nos assuntos que abrangem órgãos governamentais brasileiros.

Alguns depoimentos reforçam este entendimento:

> "**Não conheço a política de incentivos do Governo** ao processo de internacionalização da CVRD." (expatriado)
>
> "**Não respondi a pergunta 4 por não ter informação adequada**." (No original, em espanhol: "*No respondí la pregunta 4 por no tener información adequada.*") (empregado local)
>
> "**A questão 4 não é aplicável a um empregado local**." (No original, em inglês: "*Questions 4 is not applicable for local employee*.") (empregado local)

4.2.1.5
Investimento realizado pela CVRD Brasil nas subsidiárias

Ao analisar o construto "Realização de investimento específico no relacionamento controladora ↔ controlada", associado à quinta pergunta do questionário, notou-se alinhamento entre as respostas de ambos os públicos analisados – tanto os expatriados quanto os empregados locais de nível gerencial consideraram que o investimento realizado é "justo". Cabe ressaltar que o conceito de investimento "justo" é relativo aos recursos e sinergias proporcionados pelo relacionamento controladora ↔ controlada. A mesma percepção foi constatada no levantamento complementar com auxílio de entrevistas.

4.2.1.6
Comparação da CVRD com suas concorrentes, quanto ao relacionamento com as subsidiárias internacionais

No caso da sexta questão do questionário, a diferença de médias amostrais registrada na Tabela indicou divergência de percepções entre os públicos da pesquisa. Enquanto os expatriados sinalizaram que a CVRD é "igualmente sucedida", em comparação com suas concorrentes, no tocante ao relacionamento entre controladora e controladas internacionais, os empregados locais apontaram que a CVRD é "pior sucedida" que seus competidores. O olhar mais positivo dos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

expatriados pode ser explicado pela visão mais positiva – e muitas vezes menos pragmática (LIU, 2006) – que o expatriado costuma ter, em função de sua condição de representante da controladora. No levantamento de percepções complementar com auxílio de entrevistas, a condição de representante da controladora também foi apontada como explicação para o olhar mais positivo do executivo expatriado.

A seguir, alguns testemunhos registrados pelos respondentes do questionário de pesquisa:

> "**Os competidores têm uma presença operacional global há mais tempo que a CVRD**". (No original, em inglês: "*Competitors have had a global operating presence for longer than CVRD*".) (empregado local)

> "A CVRD está começando um processo de internacionalização. **Estamos atrás das concorrentes na curva de experiência**, com processos ainda centralizados e à moda brasileira. Temos que mudar a forma de atuação de uma empresa brasileira para uma empresa global. Temos que nos adaptar a regras locais, a forma de trabalhar e atrair recursos humanos nos paises onde atuará, não fazer ciclos de trabalho quando se tem período de férias no resto do mundo, julho/agosto por exemplo. É um processo de aprendizado". (expatriado)

> "**Nossos concorrentes estão anos luz na nossa frente**". (expatriado)

Analogamente à situação encontrada no construto "Incentivo dos órgãos governamentais ao processo de internacionalização", percebeu-se que a resposta à questão 6 pode ter sido prejudicada pela falta de informações sobre o grau de sucesso dos concorrentes. Alguns depoimentos sustentam essa impressão:

> "**Não conheço a política de relacionamentos de nossas concorrentes** no exterior". (expatriado)

> "**Não respondi a pergunta 6 por não ter informação adequada**." (No original, em espanhol: "*No respondí la pregunta 6 por no tener información adequada.*") (empregado local)

> "A questão 6 não foi respondida, já que **não tenho suficiente relacionamento com esses competidores para fornecer-lhe uma opinião**". (No original, em inglês: "*Question 6 is not answered as I don't have enough relation with these competitors to give you an opinion.*")

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

4.2.1.7
Nível de delegação de autoridade das subsidiárias internacionais

Quanto ao construto "nível de descentralização via delegação de autoridade", houve consenso entre expatriados e empregados locais, e o resultado aponta nível de delegação "muito restritivo". Conforme apresentado no Referencial Teórico, quanto mais restritiva a delegação de autoridade concedida às subsidiárias, menor a agilidade destas em responder aos desafios e oportunidades de seu mercado local (STRIKWERDA, 2003), portanto, o nível "muito restritivo" pode ser considerado uma fraqueza para redes de relacionamento entre controladora e controladas internacionais.

É interessante notar comentário registrado no levantamento de percepções complementar (entrevistas), onde foi apontada a previsibilidade da impressão de nível de delegação restritivo por parte dos executivos diretamente envolvidos no dia-a-dia das subsidiárias (sejam expatriados ou locais), face à complexidade inerente ao desafio de se harmonizar o desejo de controle por parte da controladora, com os interesses de autonomia das controladas.

Alguns comentários de respondentes ilustram a falta de delegação percebida pelas subsidiárias internacionais:

> "A CVRD é muito dualista na sua posição, ao mesmo tempo em que busca controlar os detalhes do funcionamento de um escritório fora do Brasil, no momento de colocar sua força como grande empresa minera, atua como uma *junior company*, de forma tímida e recatada, deixando o escritório desguarnecido de um apoio forte, corporativo. Isto gera uma perda de oportunidades, por indecisão e **falta de delegação**." (expatriado)

> "**A CVRD é muito centralizada** e isto acarreta muita burocracia desnecessária e atrasos frustrantes para questões que poderiam ser resolvidas mais rapidamente, e com melhor entendimento da realidade local." (No original, em ingles: "*CVRD is too centralized, and this causes a lot of unnecessary bureaucracy and frustrating delays for things that could be done more quickly and with a better understanding of the local realities*.") (empregado local)

> "Na questão 7, preferiria ter 5 alternativas de resposta, porque penso que **é mais verdadeiro dizer que está entre adequado e muito restrito** – a questão em si, na minha opinião é muito restrita." (No original, em ingles: "*On question 7 I would have preferred 5 choices because I think it is more true to say it is between adequate and very restrictive, the question itself is in my opinon too restrictive*.") (empregado local)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

4.2.1.8
Uso de modernas práticas de governança corporativa

Quanto à utilização de modernas práticas de governança corporativa, a estatística ANOVA indicou superioridade da média amostral dos executivos expatriados em relação àquela dos empregados locais. Os empregados locais de nível gerencial apresentaram posicionamento neutro sobre o construto "uso de mecanismo de governaça". A média da amostra de expatriados, situou-se entre as opções "neutro" e "concordo".

Os resultados alcançados para o construto em análise podem ser explicados tanto pelo desconhecimento das práticas de governança empregadas pela CVRD, como pela associação de tais práticas com o nível de descentralização via delegação de autoridade das controladas internacionais – a proximidade das perguntas sobre delegação de autoridade e uso de mecanismo de governança pode ter favorecido a associação. Comentários registrados nos questionário ilustram este entedimento:

> "A CVRD ainda é muito centralizada no Brasil, com **regras de governança corporativa que podem ser adequadas para uma empresa brasileira, porém não são práticas ou apropriadas para uma empresa verdadeiramente internacional**". (No original, em inglês: "*CVRD is still very centralized in Brazil, with corporate governance rules which may be suitable for a Brazilian company, but are not practical or appropriate for a truly international company*".) (empregado local)

> "Um ponto adicional é que estamos muito centralizados e devemos encontrar um ponto ótimo entre o nível de centralização menor e a governança. Centralização não garante governança e melhores práticas. Temos que ser mais abertos a outras culturas e fazer *benchmark* com empresas internacionais".(expatriado)

> "Quanto à questão 8, ainda **não há evidências claras sobre esse alinhamento**. Provavelmente por ser uma empresa nova (a subsidiária) e em fase de projecto". (empregado local)

4.2.2
Participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais da CVRD

A segunda parte do questionário – intitulada "Participação de Expatriados na Administração de Subsidiárias Internacionais da CVRD" – procurou responder às questões intermediárias 5 e 6. Conforme é compartilhado a seguir, o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

levantamento de percepções identificou que, tanto executivos expatriados (representantes da controladora), como executivos locais (representantes das controladas internacionais) percebem benefícios na participação de expatriados na administração das subsidiárias internacionais, em contribuição à governança corporativa no relacionamento entre controladora e controladas. Contudo, em geral, a percepção de benefícios é mais intensa, sob a ótica dos expatriados. Assim, confirmaram-se as suposições feitas para a 5ª e a 6ª questões intermediárias.

A Tabela seguinte apresenta o teste de homogeneidade das variâncias das populações para as perguntas da segunda parte do questionário, conduzido com o objetivo de se testar a aderência à Condição 3, conforme discutido na seção 3.7 (Tratamento de Dados).

Tabela 5: Teste de homogeneidade das variâncias das populações – perguntas da segunda parte do questionário

Pergunta do Questionário	**Estatística de Levene**	***p-value***	**Homoge-neidade**
9 – Comunicação entre a CVRD Brasil e as subsidiárias internacionais é freqüente	0,078	0,781	SIM
10 – Os expatriados freqüentemente transmitem informações e orientações da CVRD Brasil	**15,615**	**0,000**	**NÃO**
11 – Os expatriados transmitem informações e orientações de forma clara e transparente	**6,867**	**0,012**	**NÃO**
12 – Os expatriados promovem reuniões sobre a CVRD Brasil	1,951	0,169	SIM
13 – A comunicação com a CVRD Brasil é feita exclusivamente via expatriados	0,766	0,386	SIM
14 – os expatriados procuram estabelecer relacionamentos profissionais duradouros com os empregados locais	0,109	0,743	SIM
15 – Os empregados locais procuram estabelecer relacionamentos profissionais duradouros com os expatriados	2,866	0,097	SIM
16 – Os expatriados ouvem e atendem necessidades específicas da subsidiária internacional	0,021	0,884	SIM
17 – Na subsidiária internacional, todas as decisões relevantes requerem aprovação da CVRD Brasil	0,230	0,634	SIM
18 – As decisões que requerem aprovação da CVRD Brasil são tomadas com agilidade	3,240	0,078	SIM
19 – Na subsidiária internacional, todas as decisões relevantes requerem aprovação de expatriado	0,457	0,502	SIM
20 – Todas as decisões relevantes que requerem aprovação de expatriado são tomadas com agilidade	0,044	0,835	SIM
21 – As decisões tomadas pelos expatriados são inegociáveis	0,000	0,999	SIM
22 – O relacionamento com a subsidiária internacional é fundamental para o sucesso da CVRD Brasil	1,608	0,210	SIM

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

Pergunta do Questionário	Estatística de Levene	*p-value*	Homoge-neidade
23 – O relacionamento com a CVRD Brasil é fundamental para o sucesso da subsidiária internacional	1,311	0,257	SIM
24 – A participação de expatriados na administração da subsidiária internacional é fundamental para o sucesso do relacionamento entre CVRD Brasil e subs. internacional	0,723	0,399	SIM
25 – A CVRD Brasil mapeia as diferenças culturais e promove conscientização e orientação sobre as diferenças	0,058	0,810	SIM
26 – Os expatriados mapeiam as diferenças culturais e promovem conscientização e orientação sobre as diferenças	0,275	0,603	SIM
27 – São freqüentes os conflitos motivados por diferenças culturais	0,008	0,930	SIM
28 – Existe alto risco de que a CVRD Brasil descumpra acordos estabelecidos com a subsidiária internacional	0,542	0,465	SIM
29 – Existe alto risco de que expatriados descumpram acordos estabelecidos com empregados locais	1,905	0,173	SIM
30 – Existe o risco de que os expatriados ajam oportunisticamente	0,176	0,677	SIM
31 – Os empregados da subsidiária internacional são implícita ou explicitamente fiscalizados pelos expatriados	0,036	0,850	SIM

A hipótese nula de que as variâncias das populações são iguais foi rejeitada para as perguntas 10 e 11 da segunda parte do questionário, pois o *p-value* (probabilidade associada à estatística de teste) se mostrou inferior a 0,05 (5% de nível de significância). Dessa forma, conforme previsto na seção 3.7, foi conduzido o teste de Kruskal-Wallis para as perguntas 10 e 11, e a estatística ANOVA para as demais perguntas.

A Tabela fornece as variáveis utilizadas na pesquisa, as perguntas da segunda parte do questionário pertinentes, as médias amostrais para cada população analisada, a estatística de teste F (no caso das perguntas 10 e 11, o resultado do teste de Kruskal-Wallis), o *p-value* e, em caso de diferença de médias, a maior média amostral. Analogamente ao teste de homogeneidade das variâncias das populações, a hipótese nula de que as médias amostrais eram estatisticamente iguais foi rejeitada quando o *p-value* se mostrou inferior a 0,05 (5% de nível de significância).

É importante lembrar que, para todas as perguntas da segunda parte do questionário, o respondente escolheu dentre 5 opções:

1. Discordo totalmente;
2. Discordo;
3. Neutro;
4. Concordo;
5. Concordo totalmente.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

Tabela 6: Variáveis, Perguntas, Médias Amostrais e Estatísticas de Teste

Variáveis	Pergunta do Questionário	Média Expat	Média Locais	F	*p-value*	Maior
Poder	13 – A comunicação com a CVRD Brasil é feita exclusivamente via expatriados	2,6	2,6	0,003	0,959	-
	31 – Os empregados da subsidiária internacional são implícita ou explicitamente fiscalizados pelos expatriados	3,4	3,0	2,505	0,120	-
Comprome-timento	14 – Os expatriados procuram estabelecer relacionamentos profissionais duradouros com os empregados locais	3,5	3,1	1,476	0,230	-
	15 – Os empregados locais procuram estabelecer relacionamentos profissionais duradouros com os expatriados	3,5	3,5	0,001	0,981	-
	16 – Os expatriados ouvem e atendem necessidades específicas da subsidiária internacional	4,2	3,8	3,450	0,069	-
Comunicação	9 – Comunicação entre a CVRD Brasil e as subsidiárias internacionais é freqüente	3,1	3,5	1,194	0,280	-
	10 – Os expatriados freqüentemente transmitem informações e orientações da CVRD Brasil	4,1	3,3	4,155*	0,042	Expat
	11 – Os expatriados transmitem informações e orientações de forma clara e transparente	3,8	3,0	6,246*	0,012	Expat
	12 – Os expatriados promovem reuniões sobre a CVRD Brasil	3,7	3,1	3,774	0,058	-
Flexibilidade	17 – Na subsidiária internacional, todas as decisões relevantes requerem aprovação da CVRD Brasil	4,1	3,8	1,257	0,268	-
	18 – As decisões que requerem aprovação da CVRD Brasil são tomadas com agilidade	2,6	2,5	0,360	0,551	-
	19 – Na subsidiária internacional, todas as decisões relevantes requerem aprovação de expatriado	3,9	3,6	1,038	0,313	-
	20 – Todas as decisões relevantes que requerem aprovação de expatriado são tomadas com agilidade	3,6	3,4	0,597	0,443	-
	21 – As decisões tomadas pelos expatriados são inegociáveis	2,4	2,8	2,063	0,157	-
Confiança	28 – Existe alto risco de que a CVRD Brasil descumpra acordos estabelecidos com a subsidiária internacional	2,0	2,7	6,566	0,013	Locais
	29 – Existe alto risco de que expatriados descumpram acordos estabelecidos com empregados locais	1,9	2,6	9,375	0,003	Locais
	30 – Existe o risco de que os expatriados ajam oportunisticamente	1,9	2,8	13,495	0,001	Locais

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

Variáveis	Pergunta do Questionário	Média Expat	Média Locais	F	*p-value*	Maior
Interdepen-dência	22 – O relacionamento com a subsidiária internacional é fundamental para o sucesso da CVRD Brasil	4,4	4,3	0,081	0,777	-
	23 – O relacionamento com a CVRD Brasil é fundamental para o sucesso da subsidiária internacional	3,7	3,8	0,163	0,688	-
	24 – A participação de expatriados na administração da subsidiária internacional é fundamental para o sucesso do relacionamento entre CVRD Brasil e subs. internacional	4,4	4,0	2,134	0,150	-
Integração cultural	25 – A CVRD Brasil mapeia as diferenças culturais e promove conscientização e orientação sobre as diferenças	2,8	2,8	0,000	0,997	-
	26 – Os expatriados mapeiam as diferenças culturais e promovem conscientização e orientação sobre as diferenças	3,0	2,9	0,077	0,782	-
	27 – São freqüentes os conflitos motivados por diferenças culturais	2,6	2,5	0,113	0,738	-

* Teste de Kruskal-Wallis.
Nota: Para todas as perguntas da segunda parte do questionário, o desvio padrão apresentou valor igual ou inferior a 1,4.

Com base na tabela acima, percebe-se que, apenas para as variáveis comunicação e confiança as percepções dos expatriados e dos empregados locais de nível gerencial se mostrou divergente.

A seguir, são analisados os resultados do levantamento de percepções para cada variável utilizada na pesquisa.

4.2.2.1 Poder

As perguntas 13 e 31 do questionário de pesquisa, associadas respectivamente aos sub-indicadores "Existência de poder pela assistência" e "Habilidade de punição/penalização" da variável **poder** (conforme sub-indicadores detalhados no Quadro 6, seção 2.5) procuravam identificar o uso de poder coercivo pela controladora. Os resultados do levantamento de percepções indicaram percepção "neutra" quanto à utilização de poder coercivo, para ambas as perguntas. Como não foi constatada diferença entre as médias amostrais, pode-se afirmar que ambos executivos expatriados e locais têm percepção "neutra" sobre o poder exercido pela controladora. Dessa forma, não foi possível confirmar

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

se o exercício desse poder é coercivo ou não-coercivo. No levantamento complementar de percepções, o pouco tempo de existência das subsidiárias internacionais foi apresentado como possível explicação para o posicionamento neutro de ambos executivos expatriados e locais.

Além da variável **poder**, pertinente aos mecanismos formais de governança corporativa, a Tabela também fornece os resultados das seis variáveis pertinentes aos mecanismos sociais de governança corporativa, a saber: **comprometimento, comunicação, flexibilidade, confiança, interdependência e integração cultural**.

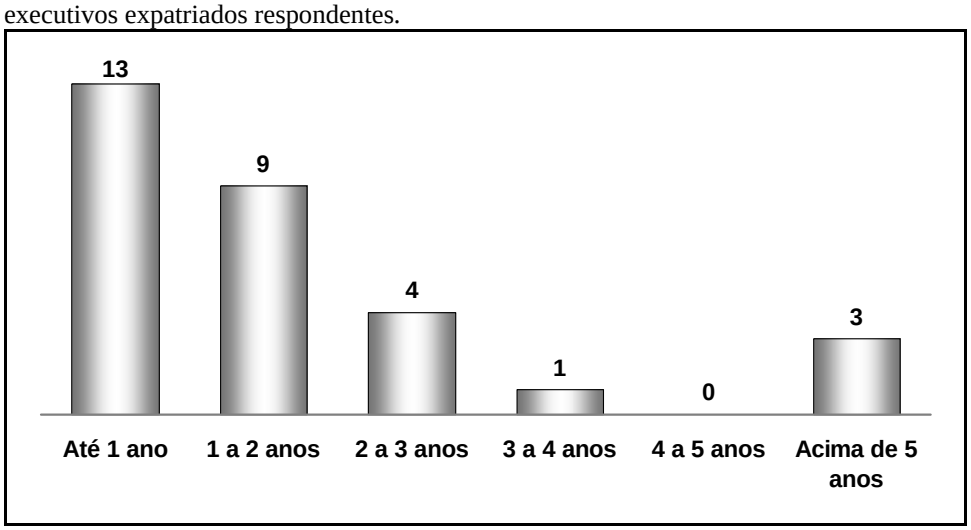
4.2.2.2 Comprometimento

As perguntas 14, 15 e 16 do questionário estavam direta ou indiretamente associadas ao sub-indicador “Desejo de manutenção do relacionamento” da variável **comprometimento** (conforme sub-indicadores detalhados no Quadro 6, seção 2.5) e procuravam evidenciar a existência de comprometimento colaborativo.

A pergunta 14 avaliava, sob a ótica dos expatriados, o interesse em estabelecer relacionamento profissional duradouro com os empregados locais. A pergunta 15 fazia o mesmo questionamento, porém, sob a ótica inversa, isto é, mensurando o interesse dos empregados locais em manter relacionamento profissional duradouro com os expatriados. Em ambos os casos, as percepções dos executivos expatriados e locais foram convergentes, apontando posicionamento entre “neutro” e “concordo”, sinalizando comprometimento colaborativo. O fato de as questões 14 e 15 não terem evidenciado com maior intensidade um posicionamento “concordo”, possivelmente pode ser explicado pelo pouco tempo de expatriação verificado nas subsidiárias que compuseram o escopo deste trabalho. O histograma do tempo médio de designação internacional por empresa dos executivos expatriados respondentes, fornecido no **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, ilustra este fato.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

Gráfico 4 – Histograma do tempo médio de designação internacional por empresa dos executivos expatriados respondentes.



Alguns depoimentos também sustentam essa impressão:

> "Perguntas 14 e 15: Não se aplicaria devido ao **pouco tempo** de existência de algumas subsidiárias". (expatriados)
>
> "Perguntas 14 e 15: **Experiência ainda não alcançada**". (No original, em espanhol: "*14 y 15 experiencia no alcanzada aún.*") (empregado local)
>
> "**A empresa é nova**". (empregado local)
>
> "**Internacionalmente, a CVRD ainda é muito nova, portanto história e tendências ainda não estão sólidas e claras**. A Companhia ainda está no início da curva de aprendizado com respeito a operação internacional." (No original, em inglês: "*Internationaly, CVRD is still very new; therefore history and trends are not that solid and clear. The company is still in the beginning of the learning curve regarding operating internationally*".)

A pergunta 16 questionava se os expatriados ouvem e atendem necessidades específicas da subsidiária internacional. As médias amostrais revelaram que expatriados e empregados locais de nível gerencial concordam que, sim, os expatriados dão atenção às necessidades pertinentes à subsidiária internacional. Os resultados da questão 6, por conseguinte, reforçam o entendimento de que o comprometimento é colaborativo.

Portanto, no que concerne a variável comprometimento, pode-se afirmar, com base nos resultados da pesquisa de campo, que há **comprometimento colaborativo** entre controladora e controladas internacionais, apoiado pela participação de expatriados na administração de tais controladas. Este julgamento

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

é compartilhado, com a mesma intensidade, por expatriados e empregados locais de nível gerencial. O resultado foi corroborado pelo levantamento complementar de percepções com auxílio de entrevistas.

4.2.2.3
Comunicação

Diferenças entre as percepções de expatriados e empregados locais foram constatadas, no caso da variável **comunicação**.

As perguntas 9 e 10 do questionário estavam vinculadas ao sub-indicador "Regular" da variável **comunicação**, a pergunta 11, por sua vez, estava vinculada ao sub-indicador "Clara" e a pergunta 12, ao "Existência de reuniões formais para compartilhamento de informações e conhecimento" (de acordo com os sub-indicadores estabelecidos no Quadro 6 da seção 2.5) e procuravam evidenciar a existência de comunicação franca.

A pergunta 9 pretendia avaliar se a comunicação entre CVRD Brasil e subsidiárias internacionais era freqüente, já a pergunta 10 tencionava evidenciar a contribuição dos expatriados à freqüência de informações transmitidas da CVRD Brasil à subsidiária. No caso da questão 9, houve convergência entre expatriados e empregados locais – ambos se posicionaram entre "neutro" e "concordo". Outro cenário foi observado para a questão 10, onde o posicionamento dos expatriados – "concordo" – e dos executivos locais – "neutro" – não coincidiram.

Um dos obstáculos destacados contra a fluidez da comunicação, foi o pouco uso da língua inglesa – tida como língua oficial dos negócios globalizados – pela controladora.

> "**Inglês é a língua do mundo econômico. CVRD Brasil não a utiliza**. Eles nunca irão competir até que a utilizem". (No original, em inglês: *"English is the language of the economic world. CVRD Brazil don't use it. They will never compete until they do."*) (empregado local).
>
> "Enquanto **a maior parte da "comunicação" ainda é em português**, não podemos dizer que é uma "verdadeira" multinacional!" (No original, em inglês: *"When most of the corporate "communication" is still in Portuguese we can not say it is a "true" multinational!"*) (empregado local)
>
> "**A falta de inglês é o maior empecilho à comunicação**". (No original, em inglês: *"The lack of English in CVRD Brazil is the major break in communication."*) (empregado local)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

A questão 11 planejava identificar se a transmissão de informações e orientações pelos expatriados é clara e transparente. Novamente, deparou-se com diferença de percepções entre expatriados e empregados locais de nível gerencial – posicionamentos "concordo" e "neutro", respectivamente. Assim como na pergunta 10, os expatriados apresentaram percepção mais positiva.

No caso da pergunta 12, embora não tenha sido evidenciada estatisticamente a diferença entre as médias amostrais (o p-value, embora muito próximo de 0,05, superou este valor), é interessante notar que, no julgamento dos expatriados, há uma tendência em se concordar que os próprios promovem reuniões sobre a CVRD Brasil. No caso dos executivos locais há tendência de posicionamento "neutro" sobre esta afirmação.

Para a variável em tela, com base nos resultados da pesquisa de campo, nota-se que há **comunicação franca** entre controladora e controladas internacionais, e que os expatriados contribuem para tal. Este julgamento é mais intenso – e mais positivo – por parte dos expatriados. No levantamento complementar de percepções com auxílio de entrevistas, o olhar mais positivo do expatriado foi associado à sua condição de representante da controladora.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

4.2.2.4 Flexibilidade

A partir da pesquisa documental, observadas as regras descritas no Estatuto Social da CVRD, percebe-se que algumas decisões da gestão de controladas são competência dos órgãos administrativos da controladora. Para ilustrar esta afirmação transcrevem-se incisos selecionados do Estatuto Social da CVRD (2007a):

> "Compete ao Conselho de Administração **fixar a orientação geral dos negócios da sociedade, suas subsidiárias integrais e sociedades controladas**". (Art. 14, inciso VI)
>
> "Compete ao Conselho de Administração deliberar sobre **políticas de condutas funcionais** pautadas em padrões éticos e morais consubstanciados no código de ética da sociedade, **a ser respeitado por** todos os administradores e empregados da sociedade, **suas subsidiárias e controladas**". (Art. 14, inciso XXII)

> "Compete ao Conselho de Administração **autorizar a negociação, celebração ou alteração de contrato de qualquer espécie ou valor entre a sociedade e** (i) seus acionistas, diretamente ou através de sociedades interpostas, (ii) **sociedades que participem, direta, ou indiretamente, do capital do acionista controlador ou sejam controladas**, ou estejam sob controle comum, por entidades que participem do capital do acionista controlador, e/ou (iii) sociedades nas quais o acionista controlador da sociedade participe, podendo o Conselho de Administração estabelecer delegações, com alçadas e procedimentos, que atendam as peculiaridades e a natureza das operações, sem prejuízo de manter-se o referido colegiado devidamente informado sobre todas as transações da sociedade com partes relacionadas". (Art. 14, inciso XXX)

O fato de decisões relevantes como as descritas acima requererem aprovação no Conselho de Administração da controladora certamente traz prejuízos à agilidade de decisões, dado que o referido órgão se reúne ordinariamente uma única vez por mês (CVRD, 2007a). Como será mostrado a seguir, tal constatação não pôde ser negada pela pesquisa de campo.

As perguntas 18 e 20 do questionário procuravam avaliar a rapidez com que CVRD Brasil e expatriados decidiam sobre temas relevantes da subsidiária, e estavam relacionadas ao sub-indicador "Agilidade de resposta" da variável **flexibilidade** (segundo sub-indicadores detalhados no Quadro 6, seção 2.5). As questões respectivamente anteriores, ou seja, 17 e 19, procuravam analisar a concentração de decisões relevantes na alçada da controlada e de seus representantes – os executivos expatriados – com o intuito de identificar o quanto a eventual falta de agilidade constatada nas perguntas 18 e 20 poderia ser prejudicial. A questão 21 estava vinculada ao sub-indicador "Inabilidade de ajuste do comportamento".

Em todas as questões 17 a 21 observou-se alinhamento entre a visão dos expatriados e dos empregados locais de nível gerencial. Ambos concordam que todas as decisões relevantes requerem aprovação da CVRD Brasil ou de expatriado. Em linha com a evidência encontrada na pesquisa documental, é interessante notar que ambos tendem a discordar que a CVRD Brasil tome essas decisões com a agilidade necessária. Por outro lado, ambos tendem a concordar que os expatriados decidem sobre temas relevantes com agilidade compatível. Por último os dois públicos apresentaram posicionamento entre "discordo" e "neutro" sobre a afirmação de as decisões tomadas pelos expatriados serem inegociáveis.

Dado o exposto, para o caso da variável flexibilidade há evidências de que a participação de expatriados na administração de subsidiária internacional

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

contribui para um contexto mais **flexível** do que aquele encontrado em subsidiária que não possui representante da controladora lotado em sua gestão. A mesma constatação foi obtida no levantamento complementar com auxílio de entrevistas.

4.2.2.5
Confiança

Analogamente à variável comunicação, foram averiguadas diferenças entre as impressões de expatriados e empregados locais para a variável **confiança**.

As questões 28 e 29 do questionário estavam relacionadas ao sub-indicador "Percepção de alto risco de descumprimento de acordo" da variável confiança, enquanto a questão 30 era relativa ao sub-indicador "Expectativa de que o parceiro agirá de forma oportunística" (conforme sub-indicadores estabelecidos no Quadro 6, seção 2.5). A eventual concordância com as questões pertinentes à variável em tela evidenciaria a inexistência de confiança. Enquanto a pergunta 28 questionava a postura da CVRD Brasil, as questões 29 e 30 questionavam o papel do expatriado no estabelecimento de relação de confiança entre controladora e controladas internacionais.

Nas três questões foi possível observar um padrão comum de resposta: os executivos expatriados discordaram das afirmações colocadas, enquanto os executivos locais se posicionaram de forma neutra. Diversas podem ter sido as razões para a neutralidade dos empregados locais, por exemplo, o pouco tempo de existência das subsidiárias pode não ter viabilizado a eliminação de incertezas e o fortalecimento de uma relação de confiança. Adicionalmente, conforme apontado no levantamento complementar com auxílio de entrevistas, o fato de uma das subsidiárias integrais internacionais ter sido encerrada ao longo de 2006 – a RD America Inc., localizada nos Estados Unidos – e ter tido suas operações transferidas para a nova subsidiária CVRD International localizada na Suíça pode também ter prejudicado um posicionamento mais positivo por parte dos executivos locais.

Com base nos resultados da pesquisa de campo, e sob a perspectiva dos expatriados, percebe-se que há **existência de confiança** entre controladora e controladas internacionais, e que os expatriados contribuem para seu fortalecimento. Sob a perspectiva dos executivos locais, esse julgamento é neutro

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

e, por conseguinte, é menos intensa a percepção dos benefícios associados à presença de expatriados na administração, para a elevação do nível de confiança.

4.2.2.6
Interdependência

É característica a interdependência entre controladora e controladas internacionais, pelo fato de constituírem uma rede de relacionamentos intra-organizacional, onde a controladora desempenha o papel de matriz e as controladas, o papel de filial (OLIVEIRA, SOMMER e COLOMBINI, 2001).

As três indagações associadas à variável **interdependência** eram relativas ao sub-indicador (vide Quadro 6 da seção 2.5) "Percepção da importância do parceiro para o próprio sucesso". A questão 22 indagava a importância do relacionamento com a subsidiária internacional para o sucesso da controladora. A questão 23 repetia a pergunta, sob a ótica inversa, isto é, questionando a importância do relacionamento com a controladora para a subsidiária internacional. Por sua vez, a pergunta 24 julgava o papel dos executivos expatriados na contribuição do sucesso desse relacionamento. Nas três questões, expatriados e empregados locais forneceram visões convergentes, concordando com as afirmações propostas. O mesmo resultado foi obtido pelo levantamento complementar com auxílio de entrevistas.

Dado o exposto, o levantamento de percepções indicou que a **interdependência é reconhecida** e que os expatriados são elemento-chave no relacionamento entre CVRD Brasil e suas controladas internacionais, embora, com base em testemunhos de executivos locais, co-exista o desejo de maior participação de empregados locais na administração das subsidiárias:

> "**A participação dos empregados locais na administração da Subsidiária Internacional é fundamental para o sucesso do relacionamento** entre CVRD Brasil e subsidiária internacional". (empregado local)

> "**Eu acho que deveria haver maior envolvimento dos empregados locais na administração das subsidiárias**". (No original, em inglês: "*I think that there should be a greater involvement of locals in the management of the subsidiaries.*") (empregado local)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

O nível de interdependência constatado pode ser explicado pelo fato de o processo de internacionalização da CVRD ser um fenômeno recente e tais subsidiárias terem pouco tempo de operação. Alguns depoimentos reforçam essa impressão:

> "Pergunta 24- Creio que **esta resposta se aplica somente aos primeiros anos de existência da subsidiária. Após 6 anos mais ou menos a empresa já assimilou a cultura CVRD**". (expatriado)

> "**Os expatriados desempenham um importante papel inicialmente, no entanto deve haver um plano de sucessão para sua eventual substituição por empregados locais**. Algumas vezes os empregados locais se sentem menos valorizados ou tratados de forma diferente por não serem brasileiros." (No original, em inglês: "*Expatriates play an important role initially, but there must be a succession plan for eventual replacement by local employees. Sometimes local employees feel less valued or treated differently because they're not Brazilian."*) (empregado local)

4.2.2.7
Integração cultural

Conforme compartilhado na seção 2.5, dentre as variáveis pertinentes aos mecanismos sociais de governança corporativa, **integração cultural** é a única específica para contextos multinacionais.

As perguntas 25 e 26 estavam vinculadas ao sub-indicador (vide Quadro 6, seção 2,5) "Existência de mapeamento e controle das diferenças culturais", e a pergunta 27, ao sub-indicador "Ocorrência de conflitos motivados por diferenças culturais". Apesar de ambas questões 25 e 26 pretenderem constatar se havia mapeamento e controle de diferenças culturais, a pergunta 26 indagava a contribuição específica dos expatriados a esse mapeamento.

Analogamente à variável interdependência, houve alinhamento entre as percepções de expatriados e empregados locais de nível gerencial, no tocante à variável em tela. Embora tenha sido registrado depoimento positivo em relação ao esforço de integração cultural, as médias amostrais indicaram posicionamento "neutro" para ambas as perguntas 25 e 26, e posicionamento entre "discordo" e "neutro", para a pergunta 27. Segue depoimento registrado:

> "**Tem se notado um esforço maior e contínuo em ajustar as particularidades culturais entre a CVRD e Subsidiárias**, em respeitar por um lado a política da CVRD e por outro, a realidade de onde ela está presente". (empregado local)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA

Face ao julgamento predominantemente “neutro” para a variável em análise, não foi possível afirmar a existência de elevada ou baixa integração cultural. Conforme impressões levantadas em variáveis anteriormente detalhadas e no levantamento complementar com auxílio de entrevistas, o estágio inicial em que se encontra o processo de internacionalização da CVRD pode oferecer ainda pouca clareza quanto ao grau de integração cultural atingido até o momento.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510862/CA