

## 5

### Discussão dos resultados

Os resultados apresentados no capítulo anterior e os conhecimentos já existentes a respeito do tema e do problema central identificados por meio dos levantamentos bibliográfico e documental serão agora discutidos em termos de sua contribuição para responder às questões intermediárias da pesquisa, tendo em vista as limitações metodológicas.

Na primeira questão intermediária, perguntaram-se **quais são e o que caracterizam os diferentes tipos de alianças e redes de relacionamento internacionais.**

No referencial teórico, foi apresentada a definição de Gulati (1998), onde alianças são consideradas “arranjos voluntários entre empresas, envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços”. Macedo-Soares (2002) reconhece alianças estratégicas, quando “contribuem diretamente para as vantagens competitivas da empresa”, e Gao, Bao & Wang (2002) caracterizam alianças estratégicas internacionais, quando tais vantagens competitivas são multinacionais.

**A Erro! A origem da referência não foi encontrada.** (seção **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**) apresenta e caracteriza os diferentes tipos de alianças, em função do tipo de relacionamento.

Para a definição do conceito de rede, em especial aquelas redes que envolvem empresas multinacionais, a maior parte dos estudos se concentra em relacionamentos inter-organizacionais – isto é, relacionamentos estabelecidos entre a empresa multinacional e seus parceiros transnacionais (clientes, fornecedores, competidores, etc.). Vislumbrando a complexidade cada vez maior em se identificar as fronteiras de um grupo empresarial multinacional (BJORKMAN, 2004), e apoiando-se nos trabalhos de Lü (2001) e Oliveira,

Sommer & Colombini (2001), que reconhecem a existência de redes de relacionamento intra-organizacionais, esta pesquisa ampliou o conceito de redes estratégicas, adicionando a perspectiva intra-organizacional para o caso específico do relacionamento entre controladora e subsidiárias (empresas controladas), considerando-se que as subsidiárias apresentam relativo grau de autonomia, análogo àquele apresentado pelos demais parceiros transnacionais.

Esta quebra de paradigma científico gerou uma nova abordagem para aplicação do modelo *Strategic Network Analysis* (Modelo MACEDO-SOARES SNA, 2002), consistindo em contribuição teórica desta pesquisa para o estudo das redes de relacionamento.

Na segunda pergunta intermediária, questionou-se **como o relacionamento entre controladora e controladas internacionais se insere nessa tipologia.**

A descrição dos tipos de alianças listados na **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** (seção **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**) e o caráter voluntário das alianças impedem a caracterização do relacionamento entre controladora e controladas internacionais nessa tipologia. Conforme detalhado na seção **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, esse relacionamento deve ser analisado dentro do conceito de redes.

No caso da CVRD, a partir do levantamento de percepções apresentado na seção **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, foi constatada a relevância estratégica da participação da CVRD em redes de relacionamento com suas subsidiárias internacionais. Com base na definição de **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** fornecida na seção **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, pode-se concluir que as redes de relacionamento estabelecidas entre a CVRD Brasil e suas subsidiárias estrangeiras constituem redes estratégicas internacionais.

A próxima questão se refere a **quais são os principais fatores motivadores para a participação de expatriados na composição da administração de uma unidade internacional.**

No **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** (seção **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**), foram analisados diversos fatores motivadores para designação internacional de profissionais. Edström & Galbraith (1977) identificaram três fatores motivadores: transferência de conhecimento técnico para país em desenvolvimento; desenvolvimento gerencial do expatriado;

e estratégia de coordenação e controle da subsidiária. Boyacigiller (1990), por sua vez, analisa fatores motivadores a partir de características da filial e respectivo país para onde se avalia a necessidade de designação internacional: o risco político do país onde a filial está localizada, a complexidade da filial, a distância cultural entre o país da matriz e o país da filial, e a interdependência entre matriz e filiais. Analogamente à Boyacigiller (1990), Geng (2003) identificou somente características da unidade internacional – e não da empresa detentora do controle – como determinantes do grau de participação de expatriados.

Com base na pesquisa documental, a CVRD se utiliza da expatriação de empregados, “quando não há competência técnica e gerencial no país de destino para cargos-chave e alinhamentos com a corporação, ou ainda para o desenvolvimento de talentos de alto potencial” (CVRD, 2005).

Adicionalmente, é importante registrar que foram identificadas diversas definições para o termo “expatriado”, na revisão bibliográfica e documental. Por compreender estudo de caso da CVRD, esta pesquisa adota a definição aplicada pela Companhia, onde expatriado é o empregado transferido para outro país (independente do nível hierárquico), por um período superior a 3 (três) meses.

A quarta questão intermediária busca identificar **como a participação de expatriados na administração de subsidiária internacional pode contribuir para a governança corporativa da rede de relacionamento entre controladora e controlada internacional.**

É interessante notar que não há um consenso no reconhecimento da contribuição dos executivos expatriados para a governança corporativa da rede de relacionamento entre controladora e controlada internacional (BJORKMAN, 2004; VOLKMAR, 2003). Porém, também entende-se que o papel dos expatriados ainda não foi plenamente detalhado ou empiricamente testado (RIUSALA & SUUTARI, 2004; MINBAEVA & MICHAILOVA, 2004).

Conforme detalhado na seção **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, alguns estudos analisam a participação de expatriados na gestão estratégica de empresas, sob o prisma de troca de conhecimentos e de informações, integração cultural (MESCHI, 1997; CLARKE & LIPP, 1988), e da transmissão de valores, regras e regulamentos da sua unidade de origem (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 relacionam o intercâmbio de conhecimentos e de informações à prestação de contas, à padronização de condutas, à transparência e ao controle do relacionamento internacional (EDSTRÖM & GALBRAITH, 1977; KOBRIN, 1989; BOYACIGILLER, 1990; FENWICK, 1999; e HARZING, 2001b). Esses estudos abordam a participação de expatriados na gestão de unidades internacionais sob o prisma da governança corporativa e da gestão estratégica em redes de relacionamento internacionais, tendo sido esta a abordagem adotada nesta pesquisa.

Em linha com essa abordagem, conforme será mostrado na discussão dos resultados da quinta e da sexta questões intermediárias, foram identificadas variáveis associadas a mecanismos formais e sociais de governança corporativa. Essas variáveis subsidiaram a construção do questionário de pesquisa para o levantamento de percepções sobre a participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais do grupo CVRD – grupo empresarial em foco – em contribuição à governança corporativa no relacionamento entre controladora e controlada.

No tocante às questões intermediárias 5 e 6, partiu-se do pressuposto de que 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 relacionamento entre controladora brasileira e suas controladas internacionais, ao contribuir para uma governança corporativa efetiva dessas redes. Com base nesse pressuposto, que está fundamentado na pesquisa de Kotha & Vadlamani (1995), foi conduzido levantamento de percepções junto aos executivos expatriados e locais.

A quinta e a sexta questões intermediárias eram as mais críticas para responder à questão central. Com relação à quinta questão, que investiga se **a CVRD percebe benefícios na participação de expatriados na administração de suas subsidiárias internacionais, em contribuição à governança corporativa no relacionamento controladora → controlada**, o levantamento de

percepções, complementado pelas pesquisas bibliográfica e documental, e pelo levantamento complementar de percepções com auxílio de entrevistas, permitiu concluir que, sim, a CVRD percebe tais benefícios.

Conclusão semelhante foi obtida para a última questão intermediária, que procura saber se **as empresas controladas internacionais percebem benefícios na participação de expatriados da CVRD em sua administração, em contribuição à governança corporativa no relacionamento controlada → controladora**. As empresas controladas também percebem benefícios na participação de expatriados na administração das subsidiárias internacionais, em contribuição à governança corporativa no relacionamento entre controladora e controladas. No entanto, em geral, a percepção de benefícios é menos intensa (ou menos positiva) que aquela apresentada pela controladora.

Para chegar às conclusões pertinentes às questões intermediárias 5 e 6, foram identificadas no Referencial Teórico seis variáveis associadas aos mecanismos sociais de governança corporativa: comprometimento, comunicação, flexibilidade, confiança, interdependência e integração cultural (KAUSER & SHAW, 2004; BACHMANN, 2001; MORAES, 2005; BUENO, 2004; MESCHI, 1997; CLARKE & LIPP, 1988). Para estas variáveis, e para a variável “poder” associada aos mecanismos formais de governança corporativa, foram definidos indicadores e sub-indicadores. Os indicadores refletiam as qualificações positiva e negativa de cada variável. Os sub-indicadores detalhavam tais qualificações, facilitando sua identificação. Conforme compartilhado na seção **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, os sub-indicadores subsidiaram a construção das perguntas da parte 2 do questionário utilizado no levantamento de percepções.

O levantamento de percepções foi complementado pelas pesquisas bibliográfica e documental, e pelo levantamento complementar com auxílio de entrevistas, com o objetivo de cruzar informações. A triangulação de métodos visou dar maior confiabilidade aos resultados, superando limitações inerentes à subjetividade da pesquisa.

Para a variável poder, não foi possível confirmar se seu exercício pela controladora, por meio dos executivos expatriados, é coercivo ou não-coercivo. Para a variável comprometimento, constatou-se que há comprometimento colaborativo entre controladora e controladas internacionais, apoiado pela

participação de expatriados na administração das controladas. No caso da variável comunicação, foi verificado que há comunicação franca entre controladora e controladas internacionais, e que os expatriados contribuem para tal. Este julgamento foi mais intenso – e mais positivo – por parte dos expatriados. No tocante à flexibilidade, houve evidência de que a participação de expatriados na administração de subsidiária internacional contribui para um contexto mais flexível. Sob a perspectiva dos expatriados, percebeu-se a existência de confiança entre controladora e controladas internacionais, e foi reconhecida a contribuição dos expatriados para o fortalecimento da confiança. Sob a perspectiva dos executivos locais, esse julgamento foi neutro, com menor percepção de benefícios associados à presença de expatriados na administração da controlada. A interdependência, por sua vez, foi reconhecida por ambos os públicos analisados, e evidenciou-se a importância dos expatriados na gestão do relacionamento interdependente entre CVRD Brasil e suas controladas internacionais. Quanto à variável integração cultural, não foi possível afirmar a existência de elevada ou baixa integração.

Os resultados da quinta e sexta questões intermediárias confirmaram, portanto, a suposição de que a participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais agrega meios informais (pertinentes aos mecanismos sociais), complementares aos mecanismos formais de governança corporativa. A partir das percepções dos executivos da controladora (expatriados ou não), foi confirmada também a suposição de que a CVRD percebe benefícios na participação de expatriados na administração de suas subsidiárias internacionais, em contribuição à governança corporativa no relacionamento controladora → controlada. Confirmou-se, ainda, a partir das percepções dos executivos locais, a suposição de as controladas internacionais também perceberem benefícios na participação de expatriados em sua administração, em contribuição à governança corporativa no relacionamento controlada → controladora, porém, em linha com o suposto na seção **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, esta percepção é menos intensa – isto é, menos positiva – que aquela apresentada pela controladora.