

6 Conclusões

Pode-se concluir que o objetivo desta pesquisa foi alcançado ao trazer evidências da contribuição da participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais para a gestão efetiva das redes de relacionamento entre controladora e controladas internacionais. Os resultados da pesquisa sugerem que os expatriados agregam meios informais (pertinentes aos mecanismos sociais) de governança, com implicações positivas, em complemento aos mecanismos formais de governança corporativa, contribuindo dessa forma para uma governança corporativa efetiva das redes de relacionamento internacionais.

A presente pesquisa também atingiu o objetivo de aplicar o modelo *Strategic Network Analysis* de Macedo-Soares, utilizado como ferramental de análise estratégica, para a multinacional brasileira CVRD. Esta abordagem ampliou o conceito de redes estratégicas, adicionando a perspectiva intra-organizacional, exclusivamente para o relacionamento entre controladora e subsidiárias que apresentam relativo grau de autonomia.

Para a CVRD, a relevância deste trabalho reside no fato de as redes de relacionamento internacionais consistirem num componente crítico para o sucesso de seu direcionamento estratégico de internacionalização.

Esta pesquisa também contribuiu para os administradores de empresas de um modo geral, por ilustrar uma forma de a designação internacional de executivos agregar valor.

Quanto à relevância acadêmica, além de contribuir para o aprofundamento da linha de pesquisa desenvolvida por Macedo-Soares (2000, 2002 e 2004) na área de alianças e redes estratégicas, este estudo contribuiu para a compreensão do processo de internacionalização de empresas brasileiras, e para as pesquisas sobre expatriação de executivos.

As limitações da pesquisa remetem à própria delimitação do estudo e às metodológicas. Apesar das limitações apontadas no capítulo **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** (Erro! A origem da referência não foi

encontrada.), as quais foram atenuadas principalmente pela triangulação de métodos diversos, entende-se que os resultados obtidos e as limitações encontradas foram compatíveis com o caráter exploratório desta pesquisa. Cabe ressaltar que a principal limitação do método de estudo de caso é a de não possibilitar a generalização estatística dos resultados. Embora se reconheça essa limitação, acredita-se que a contribuição da pesquisa para a academia e para o meio empresarial seja significativa, uma vez que seus resultados podem ser generalizados sob uma ótica analítica (YIN, 2001; EISENHARDT, 1989).

Analogamente à pesquisa de Moraes (2005), a maior lição que este estudo trouxe foi a constatação da importância de se complementar a utilização dos mecanismos formais de governança corporativa com a utilização de meios informais, pertinentes aos mecanismos sociais de governança, para uma gestão mais efetiva das redes de relacionamento estabelecidas entre controladora e controladas internacionais. A pesquisa caracterizou, por meio de indicadores e sub-indicadores, a variável relativa ao mecanismo formal “poder” e as variáveis concernentes aos mecanismos sociais “comprometimento”, “comunicação”, “flexibilidade”, “confiança”, “interdependência” e “integração cultural”. Tal caracterização possibilita uma avaliação das implicações positivas ou negativas de cada variável, na rede de relacionamentos em análise.

Do ponto de vista metodológico, no tocante à coleta de dados, também pode ser destacada uma lição aprendida. Em estudos futuros que aprofundem a análise desenvolvida nesta pesquisa e que também optem pelo emprego de questionário fechado com uso da escala Likert, sugere-se a adoção de escala par de opções, para forçar um posicionamento do respondente. Tal sugestão deriva da razoável incidência de posicionamentos neutros encontrados neste estudo, possibilitada pela escolha da opção intermediária neutra presente na escala ímpar adotada.

Como continuidade deste estudo, sugerem-se as seguintes linhas de pesquisa:

- Aprofundar a análise desenvolvida nesta pesquisa, estendendo seu escopo para um número maior de empresas ou, ainda, outros setores industriais.
- Estudar as redes de relacionamento estabelecidas entre a CVRD Brasil e controladas de controle compartilhado e/ ou coligadas.

- Propor novos construtos e indicadores para complementar o ferramental de Macedo-Soares, como também propor novas variáveis, indicadores e sub-indicadores associados aos mecanismos formais e sociais de governança corporativa.
- Verificar se a contribuição da participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais, conforme constatada nesta pesquisa, varia com o tempo de existência do relacionamento entre a controladora e a empresa controlada.
- Verificar como potencializar as implicações positivas – ou mesmo como reverter implicações negativas, tornando-as positivas – dos mecanismos sociais de governança corporativa proporcionados pela participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais.

Conforme mencionado no início deste trabalho, os estudos sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras, bem como os estudos sobre os mecanismos sociais na gestão de redes de relacionamento internacionais ainda são pouco comuns. Dessa forma, há vasta oportunidade de oferecer novas contribuições a esses temas, por meio de pesquisa nos mais variados tipos de negócio.