

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

MANFRED WEINBERG

**TIMES VIRTUAIS GLOBAIS EM MULTINACIONAIS DE PAÍSES EM
DESENVOLVIMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NO BRASIL**

Porto Alegre

2018

Manfred Weinberg

**TIMES VIRTUAIS GLOBAIS EM MULTINACIONAIS DE PAÍSES EM
DESENVOLVIMENTO:
um estudo de caso no Brasil**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Linha de Pesquisa: Negócios, Marketing e Mercados Globais

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Machado

Porto Alegre

2018

W423t

Weinberg, Manfred

Times virtuais globais em multinacionais de países em desenvolvimento : um estudo de caso no Brasil / por Manfred Weinberg. – 2018.

126 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2018.

“Orientador: Dr. Marcelo Machado”.

1. Times virtuais globais. 2. Compartilhamento de conhecimento. 3. Diversidade cultural. 4. Comunicação. 5. Tarefas interdependentes. 6. Gerenciamento de conflitos. I. Título.

CDU: 658.012.6

AGRADECIMENTOS

Uma dissertação é acompanhada por muita dedicação, disciplina, esforço e persistência, porém, o suporte e a orientação de algumas pessoas foram cruciais durante este processo.

Nesta jornada, tive a grande oportunidade de participar de um ambiente intelectual bastante desafiador, criado pelas relações acadêmicas com professores e colegas do mestrado empenhados em aprofundar o conhecimento e compartilhar experiências.

A esse convívio e os compartilhamentos presenciados eu devo boa parte deste trabalho, pois as experiências vividas contribuíram muito na formação do raciocínio e de ideias.

Manifesto minha gratidão e reconhecimento ao meu orientador, professor doutor Marcelo André Machado, pela disponibilidade, por compartilhar de maneira muito didática seu conhecimento, pela dedicação e confiança neste trabalho.

Agradeço a todos os professores do mestrado da Unisinos e da Universidade de Poitiers, que em muito contribuíram para minha formação e pela oportunidade de evoluir como pessoa, de pensar diferente, que posso definir dentro de um contexto bastante discutido atualmente, que é *thinking outside the box*. Agradeço em especial também aos professores doutores Guilherme Trez e Jorge Verchoore, pelas excelentes trocas de conhecimento, que em muito agregaram no aprofundamento de temas que impactaram minha trajetória profissional.

Quero aqui manifestar minha alegria pela oportunidade de aprender com meus colegas de mestrado, com a certeza que muito contribuíram com a minha evolução, e a isso agradeço.

Meus agradecimentos, ainda, aos participantes desta pesquisa, que possibilitaram o desenvolvimento desta dissertação, enriquecendo com suas experiências e base profissional todo este trabalho.

Quero aqui manifestar minha gratidão e agradecimento a minha esposa, pelo companheirismo, apoio incondicional e grande suporte motivacional.

RESUMO

Os Times Virtuais Globais têm características específicas em relação às equipes presenciais, e a dinâmica de trabalho e relações interpessoais são mais complexas em um time virtual, sendo necessário gerenciar de forma diferente. Em grande parte, isso ocorre pelo fato de os componentes de um time virtual global terem impactos com a tecnologia de comunicação (não é *face to face*) e muita interação eletrônica como meio de integração. Aliado a isso, existem barreiras no processo de trabalho, como diferenças culturais, fuso horário e idioma, que aumentam muito os desafios em relação às equipes presenciais.

A presente dissertação buscou investigar e analisar os fatores-chave na gestão de um time virtual global sob o prisma de uma multinacional de um país em desenvolvimento. O método utilizado foi o estudo de caso único, por se tratar de um caso contemporâneo e pela acessibilidade dos dados, quando o pesquisador tem acesso limitado a outras fontes (GIL, 2002). Para análise de dados, foi utilizada a triangulação das informações e a técnica de conteúdo. Os resultados evidenciam fatores-chave para boa gestão dos times virtuais, corroborando com outras pesquisas sobre o tema. No entanto, este estudo permitiu observar peculiaridades, como fatores específicos em um país em desenvolvimento que não foram verificados na literatura.

Palavras chave: Times Virtuais Globais. Compartilhamento de conhecimento. Diversidade cultural. Comunicação. Tarefas interdependentes. Gerenciamento de conflitos.

ABSTRACT

Global virtual teams have specific characteristics in relation to face-to-face teams and the work dynamics and interpersonal relationships are more complex in a virtual team, and it is necessary to manage differently. This is largely due to the fact that the global virtual team components have communication technology impacts (not face to face) and a lot of electronic interaction as integration possibility. In addition, there are barriers in the work process such as: cultural differences; time zone; language, which considerably increases the challenges in relation to face-to-face teams.

The present dissertation looked for to investigate and analyze the key factors in a global virtual team management under the multinational in a developing country focus. The method used was the single case study, because it was contemporary with limited data accessibility, when the researcher has limited access to other sources (GIL, 2002). For data analysis was used the triangulation data and content technique. The result shows key factors for virtual team's good management, corroborating with other research on this subject. However, this study allowed us to observe peculiarities such as specific factors in a developing country multinational that were not verified in the literature.

Keywords: Global virtual teams. Knowledge sharing. Cultural diversity. Communication. Interdependent tasks. Conflict management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz da evolução da maturidade	30
Figura 2 – Elementos que influenciam valores e comportamentos	38
Figura 3 – IPO modelo de ciclo de performance de time	40
Figura 4 – Aspectos de relacionamento	41
Figura 5 – Colaboração social.....	43
Figura 6 – Seis dimensões culturais de hofstede	45
Figura 7 – Sete dimensões culturais do modelo teórico de Trompenaars.....	47
Figura 8 – Fluxo da análise do caso e de resultados	68
Figura 9 – Exemplo mesa virtual global de ligas	74
Figura 10 – Ásia Sourcing	75
Figura 11 – Mapa da cultura.....	80
Figura 12 – Ferramenta estratégica	83
Figura 13 – Estratégia de negociação.....	84
Figura 14 – Estrutura global	88
Figura 15 – Desdobramento da gestão da estrutura global	89
Figura 16 – Gestão da estrutural global	91
Figura 17 – Fatores-chave	97
Figura 18 – Proposta de processo para gestão de times virtuais.....	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Como times são formados e gerenciados	34
Quadro 2 – Características do novo paradigma de gestão	37
Quadro 3 – Síntese do referencial teórico	48
Quadro 4 – Sujeitos da pesquisa	57
Quadro 5 – Resumo da pesquisa qualitativa semiestruturada	61
Quadro 6 – Documentos analisados	64
Quadro 7 – Características da análise documental e análise de conteúdo	65
Quadro 8 – Fatores de sucesso	92
Quadro 9 – Resumo dos achados empíricos relacionados ao processo.....	99
Quadro 10 – Achados empíricos relacionados às categorias	100

LISTA DE SIGLAS

CAPEX	<i>CAPitalEXpenditure</i>
CBA(s)	<i>Cross-border acquisitions</i>
FIESP	Federação da Indústrias do Estado de São Paulo
KMS	<i>Knowledge management system</i>
IED	Investimento Estrangeiro Direto
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPO	<i>Input-Process-Output</i>
MPED	Multinacional de Países em Desenvolvimento
MRO	Manutenção, Reparo e Operação
Multilatinas	Multinacionais Latino Americana
MVG	Mesas Virtuais Globais
NAFTA	North American Free Trade Agreement
OMC	Organização Mundial do Comércio
PIB	Produto Interno Bruto
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
TVG	Time Virtual Global

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	21
2.1.1 Modo de entrada das multinacionais de país em desenvolvimento	22
2.2 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE MULTINACIONAIS DE PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO:	24
2.2.1 Questões da regionalização para uma corporação global	26
2.2.2 Características-chave para as empresas MPED(s)	30
2.2.3 De multilatinas para global e latinas	32
2.3 TIMES VIRTUAIS GLOBAIS	32
2.3.1 Estratégias de como gerenciar Times Virtuais Globais	37
2.3.2 Relação interpessoal em Times Virtuais Globais	40
2.3.3 Fatores-chave para minimizar barreiras em Times Virtuais Globais	42
2.3.4 Framework de valores culturais	44
2.3.5 Síntese do referencial teórico	48
3 MÉTODO	51
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	51
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA	55
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	59
3.3.1 Entrevistas	60
3.3.2 Análise documental	63
3.3.3 Técnicas de análise e interpretação de dados	64
4 ANÁLISE DO CASO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL.....	69
4.2 ANÁLISE DO HISTÓRICO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO E GESTÃO DO TIME VIRTUAL GLOBAL	69
4.2.1 Start-up do processo	70

4.2.2	Identificação da necessidade	71
4.2.3	Formalização das Mesas Virtuais Globais	73
4.2.4	Dificuldades na gestão	76
4.2.5	Aprendizado das Mesas Virtuais	77
4.2.6	Melhorias na gestão	82
4.2.7	Roll-out da estrutura global	85
4.2.8	Gestão virtual da estrutura global	88
4.2.9	Quality Assurance no processo global de <i>procurement</i>	91
4.3	FATORES CHAVES NA GESTÃO DO TIME VIRTUAL GLOBAL	92
4.4	ACHADOS EMPÍRICOS	99
4.5	SUGESTÃO NA GESTÃO DO TVG SOB A ÓTICA DE UMA MULTINACIONAL DE PAÍS EM DESENVOLVIMENTO	101
4.5.1	Start-up do processo	101
4.5.2	Fatores-chave na gestão do TVG com foco em MPED	103
4.5.3	Teste-piloto	107
4.5.4	Formalização	107
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
	REFERÊNCIAS	111
	APÊNDICE	121

1 INTRODUÇÃO

O ritmo da globalização ganhou velocidade desde 1989, com o colapso do bloco soviético, a queda do muro de Berlim e a unificação europeia (a partir de 1990, uma Europa sem fronteiras), aliado à criação de outros blocos comerciais tipo Nafta, à criação da Organização Mundial do Comércio (OMC), ao acordo transpacífico de cooperação econômica e outros.

Na atual conjuntura do comércio internacional, cada vez mais os países percebem que as fronteiras estão diminuindo, apesar de, no atual contexto, existirem ações na busca de um nacionalismo (tipo *Brexit*, eleição americana), mas não é mais possível a qualquer país democrático fechar suas fronteiras, sob o risco de perda da competitividade, o que não é sustentável ao longo do tempo (WANG, 2017).

Dessa forma, o comércio global está exigindo das organizações velocidade, rapidez e flexibilidade, o que está mudando a natureza dos negócios e resultando na busca de novas fronteiras, de novas formas de comunicação e de novas estruturas que facilitem a inserção nos novos mercados e tecnologia de ponta. Isso vem alterando; também, os estilos de vida dos consumidores e suas expectativas em relação às empresas.

Num mundo altamente competitivo, as organizações precisam buscar as melhores práticas visando a aperfeiçoar a comercialização, produção, logística de seus produtos finais e serviços, e objetivando escala, ganhos de produtividade, inovação e baixo custo. Assim, buscam melhorar competências para concorrer em escala global, e a chave para isso é ter capital humano desenvolvido, de modo a buscar com adaptabilidade as questões mencionadas (MANCINI, 2012).

Neste cenário, as organizações procuram ampliar suas fronteiras, pois a competição em escala global para empresas que buscam apenas o mercado local pode levar a uma perda de competitividade por falta de escala.

A maioria das organizações de países em desenvolvimento está iniciando o processo de internacionalização, que usualmente busca um processo além-fronteiras como oportunidade na própria região, preparando-se para alçar voos em mercados mais distantes (CASANOVA et al., 2009). Segundo Johanson e Vahlne (2009), normalmente este processo de internacionalização ocorre de forma mais gradual, sendo que a fronteira está em ambientes mais próximos da origem, ou seja,

em mercados psiquicamente próximos (não significa menor distância geográfica). Tal estudo demonstra que aprendizagem é acumulativa. Quando o mercado doméstico está saturado, faz sentido a busca de novos mercados, orientada para locais onde haja certa similaridade com as operações já existentes, de natureza mais incremental, e baseada em experiências e aprendizagem (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

A grande contribuição do modelo Uppsala, proposto pelos pesquisadores Johanson e Vahlne, foi criar uma nova linha de raciocínio, na qual os estudos sobre internacionalização dos negócios deixassem de ser unicamente focados no fator econômico, mas, fossem analisados com perspectiva do comportamento organizacional. Seguindo este modelo, os autores consideram que o conhecimento é fruto de experiências, sendo que as atividades de uma determinada empresa, a partir de sua operação, seriam a sua primeira referência. O estudo sugere que o processo de internacionalização não depende unicamente dos recursos da organização, mas das relações que a empresa possui, como cliente, fornecedores e a *networking*, o que aumenta sensivelmente a possibilidade de aprendizado e a construção da confiança.

De acordo com o estudo da consultoria Deloitte (2014), existem algumas características para o sucesso de empresas multilatinas, neste caso, multinacional de país em desenvolvimento (MPED), e dentro da metodologia da consultoria, o estudo pesquisou seis áreas: mercado; *networking*; financeiro; recursos humanos; operação; organização. Esse estudo apresentou cinco pontos-chaves das empresas multilatinas: estrutura; liderança de mercado local; diversos enfoques de expansão internacional (tipo orgânico e inorgânico); alta necessidade de capital, mas com acesso restrito ao mercado de capitais e níveis baixos de governança com maior controle familiar (DELOITTE, 2016).

As MPED(s), para abordarem novos mercados, precisam de adaptação, e de acordo com Hermann (2007), em um artigo sobre o filósofo americano e institucionalista John Dewey, existe um impacto das instituições de como elas funcionam na sociedade e no comportamento dos indivíduos. A teoria institucional busca estudar baseando-se nas disciplinas sociais, incluindo ciência política, economia e sociologia. Conceitos como o comportamento dos indivíduos são impactados pela cultura e pelo ambiente social. Da mesma forma, estuda os efeitos do ambiente sobre o comportamento das organizações. Segundo Rocha e Ávila

(2014), a teoria institucional contribui para o entendimento da escolha do modo de entrada das MPED(s), uma vez que busca identificar aspectos essenciais do país de origem e do país de destino.

Para isso, é necessário redesenhar as estratégias e renovar suas estruturas organizacionais, adaptando a maneira de trabalhar, impactando nas relações interpessoais e organizacionais, para que possam responder às ameaças e alavancar novas possibilidades de mercado. A estrutura organizacional é o meio que uma organização possui para alcançar seus objetivos e metas, sendo que deve estar desenhada para apoiar a estratégia. Neste caso, se uma MPED busca a internacionalização na sua região, é necessário adequar a estrutura para atender esta estratégia, precisando avaliar as diferenças culturais e institucionais como variáveis-chave (HOFSTEDE, 2001).

In the past, most organizations were designed for efficiency and effectiveness, leading to complicated and siloed organizations. The resulting business models, which were based on predictable commercial patterns, are unsuited to an era of unpredictability and disruption. Instead of mere efficiency, successful organizations must be designed for speed, agility, and adaptability to enable them to compete and win in today's global business environment (DELOITTE, 2017, p. 20) (tradução no APÊNDICE 1).

Nesse contexto de internacionalização das multinacionais de países em desenvolvimento, o foco deste trabalho está na estrutura organizacional e sua gestão, contudo, será direcionado a uma estrutura específica desdobrada de uma área da empresa (*Procurement*), que são os times virtuais globais (TVG(s)). Segundo Blomström e Stenkil (2015), existe aqui uma oportunidade na diversidade dos TVG(s). Segundo Zakaria et al. (2004), é uma equipe funcional e interdependente no gerenciamento de tarefas, com responsabilidade compartilhada e colaboradores dispersos geograficamente, dependentes de tecnologia de comunicação. Estes times possibilitam ter mais ideias com múltiplas perspectivas/experiências e, se forem corretamente gerenciados, permitem maior oportunidade para inovação, flexibilização e compartilhamento de conhecimento em rede.

Na mesma linha, Mogale e Sutherland (2010) apresentam as oportunidades e também *gap's* que precisam ser tratados, pois há a necessidade de gerenciar de forma diferente um time virtual. Com uma análise mais detalhada do processo, objetiva-se minimizar os desafios das empresas de países em desenvolvimento que buscam mercados transfronteiriços.

Cabe, neste caso, aprofundar os estudos nos TVG(s), visando a facilitar o processo de internacionalização das MPED(s) no seu processo de adaptação às culturas locais.

A concepção de times, neste trabalho, é de um grupo de pessoas que compartilha objetivos comuns e uma série de metas desafiadoras. Os membros do time são mutuamente comprometidos uns com os outros, de forma interdependente. A interdependência nos times apresenta que a tarefa/resultado realizada por um membro do time depende de outros componentes desta equipe para ser efetiva (VAN DER VEGT et al., 2001).

Segundo Ramsey et al. (2016), é nesta condição que as organizações precisam se preparar, buscando uma estrutura flexível, com gestores de visão global para reduzir barreiras na expansão das empresas. Os autores comentam que as habilidades que sustentavam o sucesso de gestores locais não serão suficientes para obter o sucesso na gestão da internacionalização, sendo que a academia engajada em pesquisas verifica que para obter uma performance internacional, os atores necessitam de visão global e inteligência cultural (LOVVORN; CHEN, 2011).

O fenômeno da globalização permitiu o surgimento dos TVG(s), que em conjunto com o desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação, são fatores que pavimentaram seu rápido crescimento na última década (ZAKARIA et al., 2004). Várias organizações globais saíram das áreas especializadas para uma estrutura diferenciada, que pudesse suportar suas atividades transnacionais buscando maior sinergia dos seus negócios e operações, sem grandes movimentos de expatriação de executivos, e diminuindo riscos de adaptação e custos.

Normalmente, as organizações transnacionais desenvolvem suas estruturas virtuais com base na geografia e na expertise de cada colaborador (WARKENTIN et al., 1997). A MaRS, uma empresa canadense que fornece serviços em escala global, apoiando outros empreendedores a inovar e ampliar seus negócios além fronteiras, apresenta em seu site (MaRS, 2015) que:

Organizations that deliver the services of a virtual team hire the most suitably qualified people available, with varying levels and areas of experience. This framework can be complemented by hiring virtual employees in multiple geographic locations to support customers from different regions (tradução no APÊNDICE 2).

Um TVG de sucesso envolve os melhores talentos de uma organização, explorando conhecimento local em grupos distantes e melhorando os resultados das operações (KNOWLEDGE WHARTON, 2009).

Neste estudo, buscou-se focar em times virtuais globais de uma empresa multinacional de país em desenvolvimento do ramo da metalurgia, e o foco foi especificamente na área de *procurement*, que aqui compreende todo o processo de aquisição e gestão de materiais da organização.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Junto com o fenômeno da globalização e da internacionalização das organizações, estudos vêm sendo realizados para identificar as melhores práticas no gerenciamento dos TVG(s) (EBRAHIM et al., 2009). Os principais temas abordados são a noção de fronteira; diferenças culturais; etnia; diversidade; comunicação; geografia e liderança, sendo que os líderes virtuais devem reconhecer e capitalizar a diversidade da equipe.

O uso desses times apoia as organizações a desenvolver melhor a sua capacidade de dar respostas às mudanças nos atuais mercados hipercompetitivos (ZAKARIA et al., 2004). A gestão dessas equipes tem características específicas, pois as barreiras (devido às diferenças) são maiores (MEYER, 2014) e não interagem informalmente com facilidade, levando a um sentimento de maior isolamento (NEELEY, 2015). O principal desafio desse tipo de estrutura é como fazer com que pessoas de diferentes partes do globo trabalhem em equipe, compartilhando uma visão comum, e que consigam atingir os seus objetivos. Porém, para Ebrahim et al., (2009), existem vantagens importantes com esses times, como criar soluções sinérgicas inovadoras e melhorar a criatividade. A união entre os colaboradores amplia a aceitação de novas ideias e mudanças, gerando uma vantagem competitiva para as empresas multinacionais.

Seguem uma linha semelhante os pesquisadores Siebdrat et al. (2009), segundo os quais barreiras podem causar uma baixa performance nas equipes, mas os TVG(s), para terem sucesso, precisam ser gerenciados por caminhos específicos, onde se observam várias oportunidades, tais como: conhecimento de recursos heterogêneos (diversidade); vantagem competitiva em custos; acesso a diversas habilidades e experiências/conhecimento de diversos mercados.

Segundo Nogueira et al. (2012) e aliado à experiência do pesquisador, a falta de uma mentalidade global pode ser uma lacuna que pode dificultar o gerenciamento dos TVG(s) em organizações de países em desenvolvimento.

A delimitação do problema está em pesquisar o gerenciamento de times virtuais em uma MPED. Foram encontrados estudos que demonstram a eficácia do uso de TVG(s) na internacionalização das empresas, promovendo a competitividade das organizações (The Economist Unit survey, 2009).

Os estudos demonstram como gerenciar esses times (KURSAT et al., 2015), levando-se em conta fatores críticos de sucesso, tais como:

- a) criar uma liderança efetiva;
- b) gerenciar conflitos;
- c) desenvolver a confiança;
- d) desenvolver competências para uma comunicação intercultural;
- e) aceitar diferenças culturais entre os membros da equipe virtual;
- f) tarefas interdependentes;
- g) cultura organizacional;
- h) transparência de metas;
- i) trabalhar expectativas.

Segundo Heller et al. (2010), são complexos os aspectos da relação interpessoal entre os membros de um time virtual além fronteiras. Observa-se que alguns aspectos se sobressaem em detrimento de outros, tais como:

- a) liderança efetiva;
- b) compartilhamento de informação;
- c) desenvolvimento da confiança;
- d) comunicação;
- e) criação de conhecimento;
- f) gerenciamento de conflitos;
- g) gerenciamento de expectativas.

O estudo de Zimmermann (2011) demonstra que quando ocorre uma comunicação efetiva, é provável que isso ocorra em combinação com uma forte

identidade de time, com gerenciamento de expectativas, com aumento da confiança, compreensão compartilhada, criação de conhecimento e uma boa relação intercultural.

Leung e Morris (2015) analisaram o impacto da cultura e comportamentos com base nas dimensões de Hofstede (2001), em que a colaboração entre pessoas e empresas com grande distância cultural dificultam a interculturalidade. Por outro lado, Johnson et al. (2006) analisaram que um treinamento em competências culturais além-fronteiras pode ensinar comportamentos culturais específicos, introduzindo conceitos de inteligência cultural.

Um estudo da FIESP de 2014, e atualizado em 2015 (ASSUNÇÃO, 2014), apresenta que o IED deverá ter maior crescimento nos países desenvolvidos em detrimento dos países em desenvolvimento, e alguns fatores são elencados para isto: baixo crescimento e falta de dinamismo dos países em desenvolvimento; possível aumento dos juros nos Estados Unidos; ineficiências estruturais; problemas com a infraestrutura e a eficiência dos governos. Os pontos de atração do capital externo estão vinculados ao crescimento/tamanho do mercado e ao custo da mão de obra.

O IED é uma fonte saudável de financiamento para o equilíbrio de pagamentos dos países em desenvolvimento e o fator-chave para o desenvolvimento econômico dos países que buscam este investimento, por meio de transferência de tecnologia de ponta. Segundo a publicação da USP de 06 de jun.2014 (ALBUQUERQUE, 2014), em relação à economia mundial nos aspectos relacionados ao ambiente de negócios, o Brasil encontra-se em menor desenvolvimento relativo. Aqui, o Brasil e os países em desenvolvimento têm ações macro e microeconômicas a serem estudadas e tratadas. Cada país emergente tem suas peculiaridades e diferenças, e dependendo de cada dinâmica de mercado, existem ações específicas e onde as MPED(s) precisam se adaptar. Segundo Verbeke e Yuan (2015), a proximidade geográfica poderá motivar o investimento estrangeiro direto, pela facilidade de controle.

Foi identificada a possibilidade de estudar o uso e o gerenciamento de um time virtual diferenciado e global sob a ótica de um país em desenvolvimento.

Neste estudo de caso, focou-se em uma empresa brasileira do ramo da metalurgia, que produz/comercializa aço para construção civil e para indústria.

Essa organização é uma MPED, que opera em vários países e a estrutura de governança da empresa parte da Assembleia de Acionistas, Conselho de Administração, Diretorias, Operações de Negócios e Comitês de Apoio.

Portanto, o problema de pesquisa é: quais são os fatores-chave na gestão de um time virtual global em uma multinacional de país em desenvolvimento?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os fatores-chave na gestão de Times Virtuais Globais na internacionalização de uma multinacional de país em desenvolvimento, oriunda de uma multinacional brasileira.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o processo de criação e implantação das TVG(s) no caso estudado;
- b) Identificar barreiras que uma multinacional de país em desenvolvimento enfrenta para gerenciar times virtuais globais;
- c) Identificar regras que possam ser adotadas e que possibilitem auxiliar multinacionais de países em desenvolvimento no gerenciamento de Times Virtuais Globais;
- d) Propor recomendações para a melhoria do processo de gestão de Times Virtuais Globais para este estudo de caso.

1.3 JUSTIFICATIVA

O crescimento dos TVG(s) é um fenômeno da globalização, na qual a hipercompetição está cada vez mais presente, levando empresas a desenvolverem outros mercados, com o objetivo de aumentar escala e produtividade.

Outro fator importante é que neste período houve um grande avanço na tecnologia de informação e nas comunicações, criando um campo fértil para as inovações em todos os campos. Isso impactou fortemente os negócios globais,

sendo que as estruturas virtuais e o ambiente de trabalho com tecnologia de informação e comunicação tornaram-se indispensáveis para muitas multinacionais, pois flexibilidade, produtividade e competitividade nunca foram tão importantes para a sobrevivência das organizações (ZAKARIA et al, 2004).

Um estudo conduzido pela Brandman University by Forrester Consulting sobre ambientes virtuais de trabalho na era pós-recessão incluiu 135 líderes seniores e gerentes de recursos humanos da America's Fortune 500 e grandes empresas (5000 ou mais colaboradores). A pesquisa revelou que 40% dos colaboradores das empresas trabalham em times virtuais. Mais da metade (56%) acredita que haverá aumento deste contingente nos próximos anos (PR NEWSWIRE, 2011).

De acordo com Brett et al.(2006), os principais times virtuais de sucesso analisados possuem uma gestão que trabalha desafios, tais como: adaptação (buscam aceitar abertamente lacunas culturais e as tratam); estrutura, (desenvolvem formatos que atendam à dinâmica deste trabalho, estabelecendo regras prévias) e por último, trocam membros da equipe caso as ações anteriores não tenham resultado. Segundo Zakaria et al. (2004), existem formas de promover uma melhor eficácia no desenvolvimento dos TVG(s), e conforme esses autores, há benefícios nestas ações, conforme exposto a seguir:

During the team formation period, team members should become both aware and accepting of cultural difference and develop trusting intra-team relationships based on collaboratively negotiated communication protocols. While the establishment of trust based intra-team relations can foster dialogue, debate, knowledge-sharing and group-mediated solutions, it can also lead to disagreements. (ZAKARIA et al., 2004, p. 5) (tradução no APÊNDICE 3).

Existem estudos sobre quais cuidados são necessários para implementar e gerenciar TVG(s) em multinacionais de países desenvolvidos, mas o foco de um estudo nessa linha com a abordagem em uma MPED ainda é pouco estudado. Por isso, este estudo busca contribuir com tal enfoque e com melhor entendimento das dificuldades que uma MPED poderá enfrentar ao gerenciar estruturas mais flexíveis, como os TVG(s) no seu processo de internacionalização.

Mesmo que o uso dos TVG(s) seja uma necessidade, a realidade é que existem obstáculos que ainda não foram resolvidos (NEELEY, 2015) e os desafios ocorrem por diversos fatores, como conflitos culturais, diversidade na equipe,

comunicação não eficaz e adaptação a mudanças constantes. Tais desafios podem gerar falta de coesão, falta de senso de equipe, aumento de conflitos, que reduzem a eficácia do trabalho e a formação de um time. Quando temos ambientes muito distintos no que tange a valores e credos, existe a tendência de times virtuais terem uma mentalidade muito diferente, o que pode levar a perspectivas distintas para as tarefas (SHAPIRO; GLINOW; CHENG, 2005). Por isso, é muito relevante que as organizações entendam as vantagens e desvantagens dessa diversidade, para que possam desenvolver estratégias de como gerenciar e enfrentar os novos desafios sociológicos que se distinguem das equipes tradicionais.

As diferenças e os choques culturais podem afetar as atitudes e os comportamentos dos indivíduos em seus ambientes de trabalho (SHAPIRO; GLINOW; CHENG, 2005), sendo que os confrontos e mal-entendidos são capazes de diminuir as vantagens da virtualidade, podendo resultar em equipes ineficazes.

A presente dissertação está estruturada em cinco partes, distribuídas nas seguintes etapas: o capítulo 1 inclui a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

O capítulo 2 abrange a revisão de literatura, que se desdobra em 13 tópicos: as teorias da internacionalização; o modo de entrada das MPED(s); as considerações gerais sobre MPED(s); as questões da regionalização para uma corporação global; características-chave para as MPED(s) e de multilatinas para globalatinas. O subcapítulo 2.3 apresenta os times virtuais globais; as estratégias de como gerenciar os TVG(s); a relação interpessoal em TVG(s); os fatores-chave para minimizar barreiras em TVG(s); o *framework* de valores culturais e a síntese do referencial teórico.

O capítulo 3 é dedicado ao método utilizado na pesquisa, incluindo a estratégia de pesquisa, a unidade de análise e sujeitos de pesquisa, a técnica de coleta de dados, as entrevistas, a análise documental e a técnica de análise de dados.

O capítulo 4 é dedicado à análise do caso e à discussão dos resultados, apresentando o perfil da empresa, os resultados da pesquisa e a análise do caso combinada com os dados da pesquisa, os documentos e a observação.

O capítulo 5 abrange a limitação e as considerações finais da pesquisa, contribuições e estudos futuros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo está estruturado em três partes, iniciando pelas teorias de internacionalização de empresas, compreendidas com a abordagem dos modos de entrada de multinacionais, como: a internalização, o gradualismo, abordando o conhecimento incremental dos mercados e aquisições. Na segunda etapa, aborda as considerações gerais da MPED, o investimento direto estrangeiro (IDE) e as questões da regionalização para uma corporação global. A terceira etapa aborda os Times Virtuais Globais, avaliando características peculiares dessas equipes, como: os paradigmas de gestão; as estratégias de como gerenciar esses times; valores e comportamentos; dimensões culturais; fatores-chave de sucesso e como minimizar barreiras.

No fim deste capítulo, há uma apresentação de um quadro com a síntese teórica, com a trajetória da revisão da literatura.

2.1 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Johanson e Vahlne (1977), a expansão internacional das organizações ocorre gradualmente, e este processo normalmente determina o ritmo e o padrão das empresas na busca da internacionalização. Os autores partem do pressuposto do desenvolvimento individual da organização, principalmente pela aquisição e integração, conhecimento gradual dos mercados e operações no exterior. A falta desse conhecimento torna-se um grande obstáculo no desenvolvimento da internacionalização das organizações, e neste estudo, fica evidenciado que o processo das empresas em direção ao exterior ocorre de forma incremental, sendo que as explicações estão em linha com a teoria comportamental das empresas. O estudo segue um processo da distância psíquica, ou seja, normalmente começa no mercado estrangeiro próximo, mas a distância aqui não é a de conceito geográfico, mas sim, de fatores que possibilitam às organizações ter maior compreensão do meio ambiente internacional. No modelo revisitado pelos autores do processo Uppsala, o trabalho em rede, a construção da confiança e a criação do conhecimento se desenvolvem nos relacionamentos.

A linha de Oviatt e McDougall (2005), busca contrapor o processo tradicional de internacionalização, segundo o qual empresas maduras constituídas ao longo do

tempo, através do aprendizado de médio e longo prazo, vão se internacionalizando, ou seja, multinacionais com processo de internalização. Os autores demonstram que novos empreendimentos internacionais são capazes de criar valor em mais de um país, principalmente pelo capital intelectual.

No modo de entrada, o processo de internacionalização é estudado no paradigma eclético de Dunning e Lundan (2008), modelo que visa a avaliar o papel do IED sobre a produção doméstica e as atividades além-fronteiras. É importante observar que o paradigma Eclético ou OLI tem foco na propriedade, localização e internalização. Nesta pesquisa, o autor acrescenta o estudo ao ambiente como uma nova abordagem, que atrai o IED, e aliado a isso, desenvolve um raciocínio do ambiente humano, que possui a capacidade de moldar o ambiente físico. O estudo evidenciou cinco motivadores de influência no que tange ao IED, sendo o primeiro a globalização nos ambientes (tanto físico, como no humano). Percebe-se que as motivações/objetivos das organizações e as relações com os agentes econômicos vão sendo modificadas conforme a alteração do meio. O segundo está alicerçado na mudança de comportamento das pessoas, vide a transformação do conhecimento. O terceiro está na mudança da economia atual, com várias falhas de mercado que independem do ambiente, afetam as estratégias das organizações quanto a sua internacionalização. O quarto motivo está relacionado às diferenças culturais, o que afeta as organizações ao tratarem diferentes valores e crenças. E, por último, está a complexidade tecnológica, promovendo mudanças incertas.

2.1.1 Modo de entrada das multinacionais de países em desenvolvimento

Segundo Bhagat, Malhotra e Zhu (2011), as aquisições transfronteiriças CBA(s) tendem a ser a forma mais utilizada para a internacionalização de empresas de países em desenvolvimento. Esse modo de entrada é uma importante estratégia corporativa, que permite às empresas alavancarem suas capacidades e diversificarem seus mercados. De acordo com Buckley (2014), uma empresa multinacional é uma organização que se desenvolveu pela internalização dos mercados. Este estudo apoia que essa linha vem da integração do P&D de uma indústria, aliado às atividades de produção e marketing. Portanto, é dentro das organizações que as transformações ocorrem e que impactam na localização das unidades de negócios.

Segundo o autor, na teoria da internalização, uma empresa é como uma alternativa para os mercados, porque este ambiente não é perfeito, e neste caso, uma multinacional pode ser definida como uma organização que opera em vários países.

De acordo com Verbeke e Yuan (2015), outra estratégia de internacionalização se dá por meio de subsidiárias que precisam acessar ou desenvolver capacidade para adquirir vantagem competitiva nos mercados de acolhimento.

O fator crítico desse modelo é que a distância (neste caso, distância psíquica) da matriz com a subsidiária poderá ser um obstáculo para o sucesso da internacionalização. A decisão de entrada em uma nova fronteira não pode ser avaliada isoladamente, e a escolha é ainda mais crítica para organizações que operam em mercados emergentes, pois isso envolve mais incertezas e possíveis restrições.

Outra abordagem de entrada para MPED(s) é a teoria institucional, a respeito da qual pesquisadores avaliaram a questão sociológica nos estudos sobre o tema, pois na avaliação de pesquisas sobre o assunto, verifica-se que a visão puramente econômica não atende aos requisitos de entrada em outro país. Esta pesquisa é sustentada em três pilares: cultural-cognitivo, normativo e regulatório (SCOTT, 2001). Tal abordagem permite verificar que as organizações sofrem impactos de instituições políticas e sociais, ou seja, o pilar regulatório, de certa forma, dá a direção e determina como as empresas devem operar de acordo com as regras já estabelecidas de atores importantes como governos, clientes, organizações e sociedade.

Segundo os autores Bevan e Estrin (2004), as instituições são de alta relevância para que países consigam atrair investidores estrangeiros, sendo que a atratividade aumenta proporcionalmente com a melhoria da qualidade dessas instituições. O estudo também detalha que várias instituições formais impactam no IDE, tais como: propriedade privada, sistema financeiro estável e atualizado, liberdade comercial e segurança jurídica. Portanto, a falta de clareza desses elementos pode ser um fator restritivo na escolha de um determinado país.

Seguindo a linha de Scott (2001), quando tratamos do pilar cultural-cognitivo, refere-se à adaptação presente em uma determinada cultura (valores, regras, crenças de uma determinada sociedade), ou seja, quando uma empresa busca a

entrada em um determinado país, ela busca adaptar-se ao sistema normativo local, atendendo as expectativas das instituições do país hospedeiro. Segundo Hoskisson et al. (2000), a teoria institucional é um bom suporte que pode apoiar no entendimento dos impactos das estratégias nos mercados emergentes. De acordo com esses pesquisadores, as organizações tiveram que desenvolver estratégias específicas para atender as diferenças e rápidas mudanças políticas nas economias emergentes. Neste trabalho, o arcabouço teórico de Scott permite explorar a interação da governança de uma organização, aliada às instituições legais-normativas e cultural-cognitiva, e o próprio autor, no estudo de 2008, busca avaliar os efeitos sociológicos na estrutura organizacional, onde temos as regras, crenças e o ambiente de uma sociedade. Em suma, o autor sugere que pelo pilar regulatório abrange-se os sistemas legais, como contratos e a propriedade. A cognitiva consiste nas questões de cultura, crenças que orientam determinada sociedade (país) e, por último, o normativo condiciona questões de comportamento, convenções/códigos de uma sociedade, e isso permite explicar as estruturas organizacionais e os comportamentos dos indivíduos dentro dessas estruturas.

Segundo Anil et al. (2014), estudos apontam para um número de paradigmas que influenciam o modo de entrada das MPED(s), desde a opção por propriedade e o modo de entrada de suas subsidiárias. A investigação aponta para algumas premissas, tipo: paradigma do custo de transação, teoria institucional e da abordagem eclética de Dunning et al., sendo que cada uma pode não ser exclusiva e podem ser sobrepostas. De alguma forma, fica claro, que múltiplos canais de entrada explicam mais do que tentar apresentar o modo de entrada por uma única premissa.

2.2 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE MULTINACIONAIS DE PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

Antes de iniciar as considerações sobre as MPED(s), é necessário abranger o processo de internacionalização das organizações. Após a recessão da década de 80, os fluxos globais de investimento (IDE) avançaram de forma surpreendente e foram focados principalmente nos países desenvolvidos, tanto de origem como de destino do IDE. Esse fluxo teve maior concentração em corporações transnacionais de cinco países: Estados Unidos, Japão, Alemanha, Inglaterra e França. Na década

de 90, o fluxo de investimentos também foi intenso, porém, abrangendo países desenvolvidos e emergentes, sendo que os países em desenvolvimento entraram mais no processo de investimentos diretos recebidos. Segundo o IPEA – “Internacionalização de Empresas” (2011), somente a partir de 2000, a internacionalização das empresas de países em desenvolvimento ganhou maior musculatura.

A internacionalização se confunde com o surgimento das multinacionais, que são supranacionais e que tomaram a hegemonia na economia mundial, sendo a própria essência do capitalismo atual. Tal processo ocorreu por meio de uma expansão em grande dimensão de empresas que superaram fronteiras em escala global, o que é, por definição, uma multinacional, através do volume, competição e eliminação da concorrência.

Segundo Cazorra (2012), os estudos sobre as MPED(s) demonstram que alguns pesquisadores entendem o tema dessas multinacionais como um fenômeno novo e que teorias anteriores baseadas em países desenvolvidos não são suficientes para entender a entrada em novos mercados. De acordo com o autor, os estudos que demonstram a necessidade de novas teorias baseiam-se no fato de que as MPED(s) necessitam de alavancagem e aprendizagem como mudança de comportamento em relação às multinacionais de países avançados. Esses estudos alegam a internacionalização acelerada como uma segunda onda de entrantes em novos mercados, utilizando fatores de atração que desafiam as teorias existentes. Na realidade, esta linha entende que as MPED(s) utilizam a internacionalização como trampolim para compensar a desvantagem competitiva e diminuir o efeito de ser um retardatário neste processo.

Já outros autores entendem que as teorias existentes explicam o fenômeno e que a vantagem que uma MPED tem em um segmento e mercado específico explica o comportamento de expansão da mesma, ou seja, a possível economia de escala, a vantagem de uma mão de obra de baixo custo, as finanças e recursos são os fatores preponderantes.

De acordo com Cazorra (2012), os estudos anteriores podem ser ampliados, apoiados por novas hipóteses das MPED(s). O autor segue a linha de que o país de origem influencia a forma de internacionalização das empresas, ou seja, a análise estendida de teorias já existentes permite identificar hipóteses não declaradas, e estudos anteriores podem ser muito bem utilizados para explicar a influência que

uma MPED causa em áreas novas de atuação. Na visão do autor, o estudo das MPED(s) pode ampliar as teorias já existentes, pois a expansão internacional dessas multinacionais acontece em um contexto global muito diferente. O processo de uma MPED é diferente quando falamos de internacionalização, pois essas empresas, na origem, precisaram se defender primeiro no seu mercado doméstico, em relação às multinacionais de países avançados; depois, tiveram com a prática do *benchmarking*, de buscar as melhores práticas e tecnologia para poderem procurar novos mercados. Essa diferença motivou as MPED(s) a desenvolverem novas estratégias de internacionalização, como as que seguem:

- a) otimizador local;
- b) operar com parceiros de baixo custo;
- c) integrador vertical de recursos naturais;
- d) consolidador global.

2.2.1 Questões da regionalização para uma corporação global

Segundo Gammeltoft, Barnard e Madhok (2010), as economias de países em desenvolvimento como China, Índia, Rússia e Brasil, lideram a expansão de MPED(s), mas o fenômeno da expansão das MPED(s) também está presente em países em desenvolvimento tais como: México, Chile, Malásia, Indonésia e muitos outros. Na visão dos autores, as MPED(s) estão remodelando a periferia do comércio global, tornando esses atores fundamentais na evolução do mercado internacional.

De acordo com os autores, as organizações de países em desenvolvimento têm características peculiares e que podemos elencar a seguir. Primeiro: normalmente, países em desenvolvimento tem o governo central e local desempenhando um papel mais interferente na economia, e por isso, as empresas tendem a estar mais conectadas com as prioridades do governo. Isso acontece pelo fato de as organizações conseguirem acesso a subsídios e financiamentos mais atrativos e apoio em investimentos com menos restrições burocráticas. Segundo: as MPED(s) tendem a ter um ambiente econômico institucional menos sofisticado, o que impacta na governança das empresas. Terceiro: as MPED(s) normalmente estão mais vinculadas a redes sociais com afinidade cultural e operam mais com

expatriados. Quarto: as MPED(s) tendem a se desenvolver mais nas áreas de segmentos maduros, tipo siderurgia, cimento, e menos em áreas de mais tecnologia. Seguindo a linha de estudo de Gammeltoft et al., o avanço cada vez maior de MPED(s) no cenário global está forçando a consistência dos modelos atuais de entrada e, de certa forma, questiona se esses modelos explicam com assertividade a forma como são conduzidas as entradas das MPED(s) em outros mercados. Na linha dos autores, existem questionamentos em que as teorias atuais podem não ser o arcabouço completo, mesmo que sejam totalmente certas, e por isso, talvez essas teorias tenham que se estender neste campo de estudo.

Segundo Buckley et al. (2007), a extensão das teorias pode ocorrer repensando conceitos que possam incluir as imperfeições do mercado emergente e fatores institucionais (exemplos: empréstimos subsidiados, orientação e apoio de governos). Seguindo a linha desses autores, os mercados emergentes têm suas peculiaridades porque existem desvios em relação aos mercados avançados, uma vez que algumas interferências ocorrem impactando de maneira anômala a economia, sendo a intervenção dos governos de países em desenvolvimento o principal fator de desvios no mercado competitivo. Isso impacta em preços de maneira artificial, como, por exemplo, o uso de estatais com preços regulados. Em suma, os governos, nesses países, não regulam apenas as regras, mas jogam também no mercado, tornando os mercados emergentes menos transparentes e eficientes. Outro ponto levantado neste estudo é que esses mercados são de maior risco pelas incertezas e volatilidade das variáveis econômicas.

Apesar de todas essas incertezas, de acordo com Buckley et al. (2007), fica claro que o fator chave de sucesso para a internacionalização das MPED(s) está no “Know-How” que garante a vantagem competitiva destas organizações no mercado global, ou seja, a criação do conhecimento por meio do acesso ao conhecimento global e na gestão de redes compartilhadas em países de acolhimento.

Aqui, consigo ver uma excelente oportunidade para o desenvolvimento dos TVG(s), pois funcionam em forma de rede e tem como ponto forte o compartilhamento do conhecimento entre fronteiras.

Como o objeto desta pesquisa é um estudo de caso de uma multinacional brasileira, é importante buscar referências bibliográficas do processo de internacionalização na América Latina.

A expansão internacional de empresas latino-americanas (multilatinas) teve seu mais expressivo avanço a partir da década de 90. Grande parte das empresas deste mercado emergente começou a focar na internacionalização por uma série de fatores, tais como: mercado doméstico saturado, reformas econômicas, reformas políticas, privatizações, e também para diversificar riscos (MORALES; LOZANO; HERNÁNDEZ, 2014).

Um fato claro ocorreu com o fenômeno da globalização. Novos mercados surgiram para as empresas de países desenvolvidos, o que também permitiu o desenvolvimento das MPED(s). Neste caso, especificamente, vamos tratar das multilatinas de base regional, empresas que buscam se expandir em mercados psicologicamente próximos, na sua maioria os mercados com fronteiras em operações pela América Latina (DELOITTE, 2014).

Estudos referentes à América Latina questionam o fato de que a região pouco se desenvolveu quanto à internacionalização das empresas, sendo que diversos fatores contribuíram nesta questão, como: políticas protecionistas; mercado de capital pouco desenvolvido; pouco acesso a crédito competitivo; pouca pesquisa; baixa produtividade e instabilidade econômico-política.

Latin American countries adopted the Napoleonic system of French civil law, which produced consequences following the emergence of capitalism because it provided less protection for minority shareholders and creditors than those found in legal frameworks in Anglo-American countries and Germany. As a result, the growth of capital markets in Latin America was inhibited, and even today remains small in relation to the size of regional economies. Also, publicly traded companies have not always been attractive investments because of the small “floats” of traded shares. (CASANOVA et al., 2009, p. 9 e 10) (tradução no APÊNDICE 4).

Conforme Dakessian e Feldemann (2013), surgem outros fatores para a pouca internacionalização nesta região, como sistema educacional deficiente, sistema de telecomunicações precário e baixa infraestrutura (energia, logística). A questão da deficiência educacional na região afeta diretamente o desenvolvimento nas empresas, inibindo uma estrutura de pessoal mais flexível, um possível facilitador de internacionalização. Os autores mencionam que todos esses fatores podem ter impactado para que o processo de internacionalização na América Latina tenha demorado mais a acontecer.

O estudo aponta que o período médio entre a fundação e o primeiro investimento estrangeiro das multinacionais latino-americanas foi de 49 anos para as brasileiras e 53 anos para as mexicanas.

Segundo os estudos de Dunning e Lundan (2008), existe uma natureza para as multinacionais (aqui podemos incluir as multilatinas), sendo que as empresas que se internacionalizam buscam por meio de um investimento estrangeiro direto, possuir ou controlar atividades em outro país. Esses investimentos podem ser verticais, em que as empresas estão se internacionalizando localizando as operações e os colaboradores, com a finalidade de produzir bens/serviços ou matérias-primas para competir e atender no mercado local, ou horizontais, casos em que a empresa se instala no mercado estrangeiro mas mantém sua produção no mercado de origem (GUILLÉN; ESTEBAN, 2010).

Existem fatores interessantes no estudo de Dunning e Lundan (2008) que demonstram se uma organização está mais ou menos internacionalizada, como por exemplo:

- 1) quantas operações afiliadas estrangeiras;
- 2) em quantos países opera ou controla atividades;
- 3) receita em relação aos seus ativos globais;
- 4) grau de internacionalização da sua gestão;
- 5) o quanto seu P&D é internacionalizado;
- 6) o quanto sua governança influencia as atividades localizadas em outros países;
- 7) o quanto as tomadas de decisões são descentralizadas.

Quando se analisa o item quatro (4), é possível verificar que uma das medidas é o quanto a gestão de uma organização está internacionalizada, e isso se aplica diretamente às multilatinas. Aqui, abre-se uma janela de oportunidades na gestão da estrutura, e podemos, de acordo com vários estudos, aplicar o modelo dos TVG(s), que se adequa muito bem ao conceito de uma gestão mais internacionalizada e flexível.

Segundo Dakessian e Feldemann (2013), nas décadas de 80 e 90, houve muitas reformas estruturais dos governos latino-americanos no que tange a melhor controle fiscal; reformas tributárias; controle da inflação; taxas de juros; câmbios

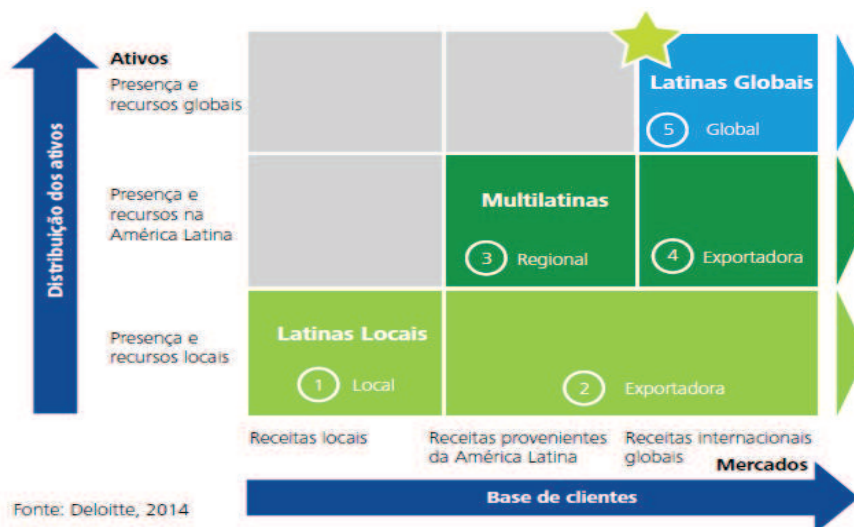
flutuantes e liberação de importações. É claro que isso não ocorreu de maneira padronizada, pois alguns países avançaram mais que outros; mas de qualquer forma, houve melhora na governança, o que possibilitou avanços na rentabilidade e competitividade das empresas latino-americanas.

Todo este processo de reestruturação permitiu que as organizações latino-americanas se fortalecessem, e com isso, pudessem desenvolver planos de internacionalização, sendo que os estudos apontam para um modelo de aquisições transfronteiriças como modo preferido de entrada para novos mercados.

Conforme Dunning e Lundan (2008), os investimentos externos diretos, sob o paradigma eclético ou OLI, têm foco na propriedade, localização e internalização. Percebe-se uma grande contribuição deste estudo quanto aos motivadores, como: a globalização, tanto no aspecto físico como no humano, e nos avanços tecnológicos, impactando como as pessoas estão se relacionando e como a relação entre os agentes econômicos está sendo influenciada de acordo com a mudança do meio. Outro aspecto está na transformação do conhecimento, mudando o comportamento das pessoas. Cada região está tendo impacto de forma não homogênea, pela visão própria da concepção global e pela mudança da economia, onde ocorrem falhas de mercado afetando as organizações quanto a sua internacionalização.

2.2.2 Características chaves para as empresas MPED(s)

Figura 1 – Matriz da evolução da maturidade



Fonte: Deloitte, 2014.

A busca de novos mercados, tanto regional como internacional, parte de fundamentos que possibilitam a essas organizações se desenvolverem como possíveis líderes de seu nicho de mercado, onde despertam características específicas, possibilitando vantagens competitivas, tais como: diferencial qualitativo de seu setor produtivo (qualidade total), fonte de financiamento mais competitivo, aquisições, *joint ventures* e a profissionalização da sua governança corporativa (CASILDA, 2015).

Conforme descrito anteriormente, a região passou por reformas estruturais que possibilitaram uma melhora neste mercado, criando um ambiente favorável. Por outro lado, temos que observar que apesar dessas reformas, a partir de 2008, após o *crash* global da economia, a América Latina deixou de ser uma estrela em ascensão na economia global, pois começou a ter uma persistente desaceleração, principalmente pela queda dos preços das *commodities*. O desafio do mercado internacional exige, caso esta região almeje o crescimento de longo prazo, revisar reformas estruturais, favorecer melhores formas de financiamento e melhorar significativamente o ambiente político e econômico, criando cenários para investimentos atrativos e fomentando negócios.

Sobre o tema das características, um fato observado pelo Banco Mundial na questão das empresas latinas, é a pouca inovação. Falta dinâmica às multilatinas, ou seja, falta competitividade por um déficit de inovação, e isso reduz a produtividade, característica-chave ao sucesso dos negócios. Obviamente, conforme já comentamos, sem um ambiente propício perdem-se oportunidades de melhoria e diversificação. Segundo o Banco Mundial - Relatório Banco Mundial (2014): o empreendimento na América Latina tem pouca inovação, e segundo o economista-chefe para a América Latina (Washington), as multilatinas desenvolvem novos produtos em uma escala menor que outros países em desenvolvimento, o que reduz possibilidades de expansão, criação de empregos e a musculatura necessária para competirem em igual condição.

A grosso modo, quando observado o conceito de inovação, é possível entender que uma ideia nova, quando implementada, gera resultado, ou seja, uma oportunidade na gestão organizacional.

Em épocas turbulentas poucas coisas podem ter maior importância do que potencializar o funcionamento de uma organização sob a forma de equipes multidisciplinares, orientadas para levar a cabo projetos de inovação no âmbito dos objetivos definidos pela gestão, pois é nessa ação, e não apenas nos financiamentos de R&D, que pode estar uma das soluções para o desenvolvimento sustentado (SOUZA; MONTEIRO, 2017).

2.2.3 De multilatinas para global latinas

Segundo Casanova et al. (2009), vários fatores levaram ao desenvolvimento das multilatinas para as global latinas. Um deles refere-se ao processo de privatizações na região, a exemplo da Vale do Rio Doce, que se tornou uma multinacional peso pesado no cenário global, muito alavancado pelo forte crescimento chinês até 2008, quando o alto consumo de *commodities* fez o preço de muitas matérias-primas disparar.

Este cenário de elevação de preços das *commodities* permitiu o crescimento de outros *players* na região, exportadores de recursos naturais, tais como cobre, ligas, gás natural, petróleo etc.

Ainda, segundo o autor, no caso do Brasil, primeiro as empresas tornaram-se campeãs nacionais e depois do advento das privatizações, aliado a um forte crescimento das *commodities*, alçaram voos maiores, até se transformarem em *global players*.

Outro ponto levantado pelo autor refere-se ao México que, com a criação do NAFTA (1994), gerou grandes mudanças na região e incentivou o desenvolvimento de global latinas neste país.

Entretanto, o que mais impulsionou o movimento dessas multinacionais foi o forte crescimento do PIB nessa região, de 2003 a 2007.

2.3 TIMES VIRTUAIS GLOBAIS

Os TVG(s) são uma estrutura em rede sem fronteiras, que pode ser temporária ou não, em que colaboradores de diferentes países, de forma interdependente, trabalham com metas e objetivos comuns (GIBSON; COHEN, 2003).

A virtual team is a group of people who routinely work interdependently for a joint objective across time, distance, and organization. (To these three dimensions some add culture.) There are many types of virtual teams, but probably the most important characteristic is that the members cannot always meet face-to-face (for one reason or another): Of necessity, they rely on (an increasingly powerful array of) interactive technologies. (SERRAT, 2009, p. 5) (tradução no APÊNDICE 5).

De acordo com Wageman (1995), a interdependência de um grupo pode estar relacionada a vários aspectos, tipo: as tarefas; habilidades dos membros da equipe; tecnologia envolvida para executar o trabalho e a maneira como os objetivos e metas são elaborados e compartilhados. No nosso estudo, estamos focando na interdependência de tarefas, dos objetivos e metas.

Um aspecto interessante quando se observa a definição dessas equipes, é buscar entender quais premissas devem ser consideradas para que este movimento do desenvolvimento da estrutura flexível ocorra.

Segundo Edward et al. (2016), existem três tipos de TVG(s). Tal separação permite às organizações que utilizam este modelo de estrutura desdobrar as necessidades dessas equipes com mais eficácia. Os autores categorizaram os times virtuais da seguinte maneira:

- a) Time de Projeto: estrutura virtual que trabalha por um tempo determinado, limitado ao tempo de projeto. A natureza do projeto é que irá definir as necessidades para a organização, como: que habilidades serão necessárias e de que forma serão mensuradas.
- b) Times de Serviço: estrutura virtual geralmente criada como recurso de plantão, em locais ou países definidos pela organização como suporte ou apoio, tipo: TI, *call centers*, centros de serviços compartilhados etc.
- c) Times de Processo: Essa estrutura virtual trabalha por tempo indeterminado, respondendo por determinado processo da organização, por exemplo, a área de *procurement*, que neste caso, teria uma ação contínua.

É notório que, principalmente na última década, as estruturas tradicionais sofreram muitas transformações e as relações de trabalho mudaram radicalmente, visando a atender uma demanda cada vez mais exigente em qualidade, prazo e custo.

As estruturas fixas e permanentes tendem a engessar movimentos de mudança e normalmente levam a uma maior burocracia, reduzindo a possibilidade de retenção de talentos. Com a tecnologia avançada, mídias sociais, novas ferramentas de comunicação, acesso às informações *real time* e às novas gerações ávidas por conhecimento/qualidade de vida, estruturas fixas tendem a limitar a inovação (LAM, 2010).

Isso naturalmente está mudando o jeito de se relacionar e estruturas conservadoras perdem espaço para uma organização mais complexa e em rede, na qual um colaborador pode fazer parte de várias equipes em ambiente corporativo, *coworking* ou *home office*.

É notório que alguns princípios de administração e gerência têm sido observados em empresas que vêm se destacando nas áreas de inovação e criatividade. A literatura norte-americana cita, por exemplo, alguns desses princípios, que parecem facilitar o aproveitamento máximo dos recursos humanos, como os relacionados a seguir: - o insistir na liberdade no local de trabalho, para que se possa perseguir ideias inovadoras; estruturas organizacionais e política flexíveis, com ênfase na confiança e cooperação mútuas; estrutura organizacional e clima de trabalho em que prevaleça o respeito à dignidade e ao valor dos indivíduos, em que a iniciativa seja encorajada e as capacidades de cada um desafiadas; estrutura organizacional que mantenha a autonomia e a flexibilidade, através da delegação de responsabilidade e autoridade. (ALENCAR, 1995, p. 9).

Quadro 1 – Como times são formados e gerenciados

From	To
Team membership is fixed	Team membership shifts
All team members are drawn from the organization	Team members can include people from outside the organization
Team members are dedicated full-time to the team	Most team members are members of multiple teams
Team members are co-located organizationally and geographically	Team members are distributed organizationally and geographically
Teams have fixed starting and ending points	Teams form and reform continuously
Teams are managed by a single manager	Teams have multiple reporting relationships with different parts of the organization, and often with other organizations, at different times.

Fonte: Kimball, 1997.

Em empresas multinacionais (estão inclusas as MPED(s)) que buscam sinergia e produtividade das suas operações, o trabalho por meio de aplicações da

web são uma realidade e necessidade, portanto, o trabalho a distância, em algumas situações, é uma condição para se ter uma estrutura mais enxuta e flexível.

Um exemplo claro disso é se uma operação multinacional tiver estruturas de *procurement* independentes, em que cada operação faça suas aquisições de maneira isolada, haverá uma clara perda de escala, que resultará em menores oportunidades de reduções de preços e, por conseguinte, pior custo. Porém, se uma organização tiver uma estrutura virtual atendendo todas as operações, a sinergia nas aquisições é total e o ganho de escala possibilitará acordos comerciais muito mais competitivos, resultando em *savings* ao negócio.

No desenvolvimento dos TVG(s), o grupo em formação, por ainda não ter uma identidade clara experimenta dificuldades de compartilhar conhecimento, muito em função das ameaças que membros deste grupo sentem pelas suas posições de origem. Obviamente, a diversidade cultural permite muitas vantagens aos negócios de uma empresa globalizada, mas também pode criar um ambiente com falta de confiança, gerando barreiras à *performance* dos times. Segundo Jang (2018), os times multiculturais agregam ao trabalho em equipe diversas perspectivas, conhecimento ampliado e inovação (ideias novas), mas por outro lado, carregam também uma diversidade de crenças, regras culturais, diferentes formas de conduta e normas que podem gerar enormes barreiras e conflitos.

De acordo com Eisenberg e Mattareli (2016), em uma recente pesquisa avaliou-se que é importante ter dentro de uma equipe virtual um agente multicultural, um colaborador como um catalisador, que deve desempenhar um papel-chave de tradutor de culturas, criando percepções sutis das culturas envolvidas no grupo, objetivando melhor interação entre os indivíduos.

Na mesma linha temos Jang (2018), que entende que para reduzir os efeitos de possíveis conflitos pela diversidade cultural, a busca por indivíduos que tenham maior competência multicultural para ser um agente multicultural pode criar pontes entre diferentes culturas, reduzindo os efeitos das possíveis barreiras. O objetivo desta abordagem é canalizar a energia dos times multiculturais no desempenho criativo, aproveitando tudo que a diversidade pode apresentar para a eficiência do trabalho.

Segundo o autor, "*creativity is enhanced when knowledge, perspectives and ideas from different sources are brought together and combined*". (JANG, 2018) (tradução no APÊNDICE 6).

O autor divide os agentes culturais em dois tipos: os agentes internos da organização e os externos (tipo consultor). Para ter uma melhor visão do funcionamento desses agentes, o pesquisador realizou um estudo com 2117 equipes (neste caso, equipes de alunos multiculturais, sendo em média seis membros/equipe), em um trabalho que teve a duração de cinco anos. A avaliação foi baseada na composição cultural da equipe, e o resultado apresentado demonstrou que a presença de um agente multicultural melhorou muito o desempenho criativo dos times.

Outro dado interessante do estudo foi que o resultado das equipes com um agente interno ou externo à cultura da organização foi muito semelhante e que os resultados dos times que tinham um agente multicultural superaram em muito o desempenho em relação aos times sem este facilitador. O pesquisador descobriu, nesta pesquisa, que quando se formam times com colaboradores de diversas culturas, essas pessoas se comportam com suas diferenças culturais de forma isolada, ou seja, a integração fica prejudicada, e nesse momento, os agentes multiculturais passam a ser catalisadores, ajudando as pessoas monoculturais, reduzindo barreiras, e influenciando para melhorar o desempenho das equipes. Tal pesquisa demonstra que as organizações se beneficiariam se dessem reconhecimento a esses agentes multiculturais, mesmo que não seja formal ou dentro de um organograma.

De acordo com Eisenberg e Mattareli (2016), o desenvolvimento acelerado da tecnologia, aumentando e melhorando os recursos à disposição dos TVG(s) entre fronteiras, permitiu a contribuição das diversidades de ideias, redução de custos, e gerou mais sinergia entre as operações. O sucesso destes grupos virtuais está vinculado à capacidade e ao conhecimento dos indivíduos pertencentes a essas equipes de forma compartilhada. Um fator crítico para que ocorra o compartilhamento de informações é a questão da identidade dos subgrupos do TVG, ou seja, se um subgrupo, por exemplo, de um país emergente, tem um sentimento de inferioridade em relação a um subgrupo de um país desenvolvido, esse sentimento pode gerar uma barreira, ainda mais se for notado por um subgrupo que a outra parte apresenta determinada discriminação.

Seguindo a linha dos autores, a dificuldade de transferir conhecimento a distância é ampliada à medida que a falta de identidade entre os subgrupos não

permite a integração, e neste caso, os agentes multiculturais têm um papel catalisador, reduzindo as ameaças da falta de identidade.

Obviamente que neste conceito de time surgem novos paradigmas, como segue no Quadro 2:

Quadro 2 – Características do novo paradigma de gestão

Current considerations	New management paradigma
Face to face meetings represent the best way to interact and anything else is a compromise	Different methods of communication may reinforce the quality of interaction. What matters is how they are used.
Collaboration is what happens when teams interact at a certain time in a certain space	Collaboration takes place in a dynamic way, without boundaries of time and space.
Being people-oriented is incompatible with the use of technology.	The use of the technology in a people-oriented manner is possible and desirable.
When communication is not working, technology is the cause.	When communication is not working, the management strategies of interaction should be evaluated, not only the technical tools
Learning to lead a virtual team means learning how to use technology.	Learning to lead a virtual team means to understand more about the team and the collaboration process.

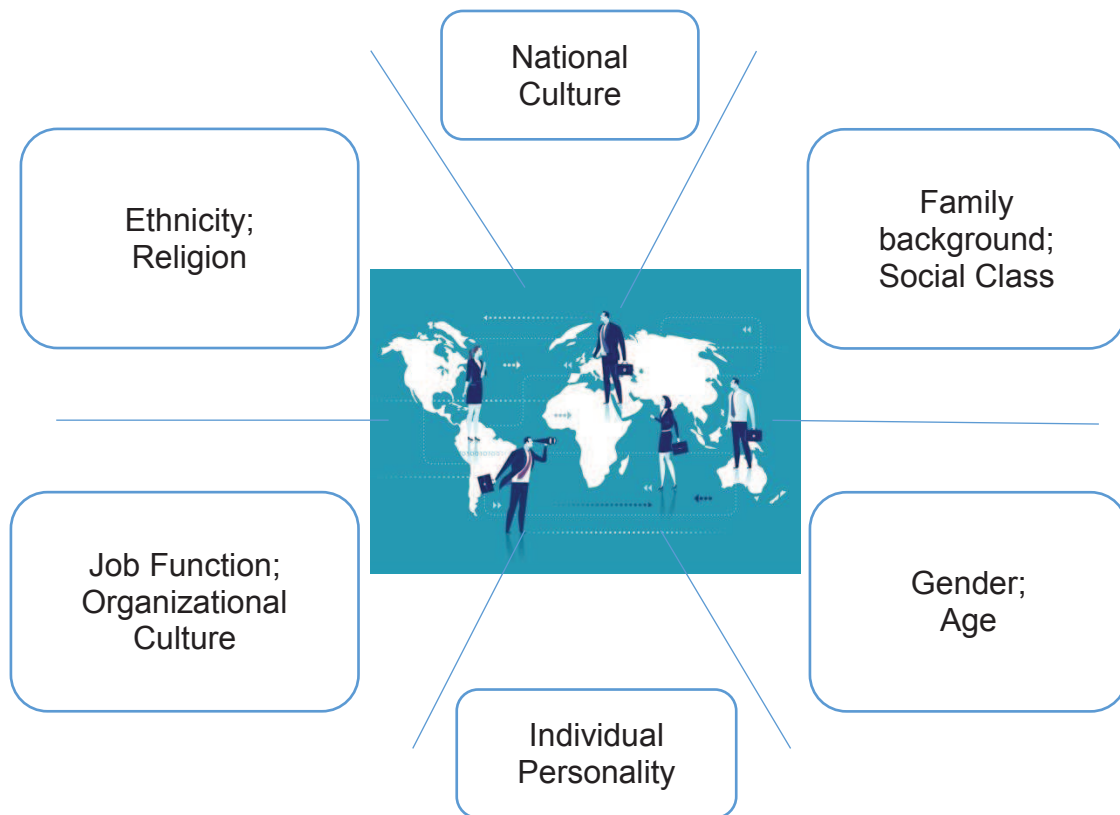
Fonte: Ghilic-Micu and Stoica, 2003, p. 15.

2.3.1 Estratégias de como gerenciar Times Virtuais Globais

Quando da avaliação das estratégias para o gerenciamento dos times virtuais, parte-se da premissa de que os fundamentos para uma boa operacionalização deveriam ser semelhantes aos das equipes presenciais, pois, na maioria das vezes, os colaboradores do processo virtual participam de equipes locais presenciais. Porém, alguns obstáculos inerentes a esse novo modelo de gestão devem ser tratados, tais como as dimensões de distância, fuso horário, idioma, comunicação e as dimensões culturais, de acordo com Hofstede (2001), que permitem comparar as diversas culturas dos países, como: a distância do poder (PDI), individualismo x coletivismo (IDV), masculinidade x feminilidade (MAS), evitar incertezas (UAI), orientação para o longo ou curto prazo (LTO) e indulgência x restrição (IND).

Na elaboração da estratégia, alguns fatores são essenciais para a eficácia do modelo, conforme o curso “Leading Across Borders and Cultures” do INSEAD, como segue na Figura 2:

Figura 2 – Elementos que influenciam valores e comportamentos



Fonte: Curso Insead (adaptado).

Uma das estratégias fundamentais para um bom gerenciamento parte da formação do time. A seleção do time deve levar em conta times já existentes dentro da organização (aqui estamos abordando times que podem ser presenciais), ou aqueles que ainda não foram formados. Segundo Oguntebi (2009), para se formar um time efetivo, alguns paradigmas serão necessários, tipo:

- a) direção assertiva – metas comuns e claras;
- b) pessoas certas – a equipe precisa ter a habilidade e conhecimento;
- c) o time precisa ser interdependente e estável;
- d) a comunicação precisa ser efetiva;
- e) a equipe precisa de orientação (*coach*);
- f) ter agentes multiculturais.

Outros aspectos são relevantes para se ter uma boa estratégia de gerenciamento, reduzindo os efeitos de uma estrutura remota.

Compensar a distância é importante, pois o fato de existirem colaboradores espalhados geograficamente permite que cada um viva seu mundo isoladamente. Neste caso, é importante criar oportunidades para que a equipe interaja formalmente.

Um exemplo interessante para este caso é elaborar um *template* para a atividade do time, objetivando ter um padrão de trabalho com cronograma; *job description*; formas de mensuração comum a todos; escopo claro de cada atividade; interindependência dos processos/tarefas; reuniões formais por canais de comunicação específicos (Skype, videoconferência, teleconferência, softwares específicos tipo Slack, etc.); apresentação dos resultados à organização e uma forma de conexão social (tipo uma reunião presencial ao ano, incluindo uma celebração) (SIEBDRAT et al., 2009).

Nesta questão, também podemos incluir algumas ferramentas que apoiarão muito o trabalho, como sistemas de gerenciamento de projetos, que no caso das equipes virtuais permite que se tenha melhor organização dos documentos gerados e armazenamento de arquivos compartilhados. Outra ferramenta é o compartilhamento de tela, que permite que todas as pessoas do grupo possam estar vendo em tempo real o que um colaborador do time está apresentando, mantendo a atenção de toda a equipe. Pelo fato da equipe estar espalhada geograficamente, é importante certa flexibilidade de horário, para compensar o fuso horário, pois o importante é medir o resultado do trabalho por meio de um cronograma detalhado vinculado a entregáveis (WATKINS, 2013).

Outra ferramenta interessante é buscar um sistema de compartilhamento do conhecimento, tipo KMS (*knowledge management system*). Atualmente o ativo mais valioso das organizações é o conhecimento, e o melhor uso deste atributo pode resultar em um aumento no desempenho e competitividade de uma empresa. O KMS possibilita um gerenciamento deste ativo de uma maneira organizada e amplificada, permitindo que o compartilhamento acelere os resultados de maneira global nesta nova era. Conforme Alavi e Tiwana, (2002), a gestão do conhecimento dentro das organizações, na maioria dos casos, tem uma tratativa em três fases:

- 1) Criação do Conhecimento;
- 2) Codificação do Conhecimento;
- 3) Aplicação do Conhecimento.

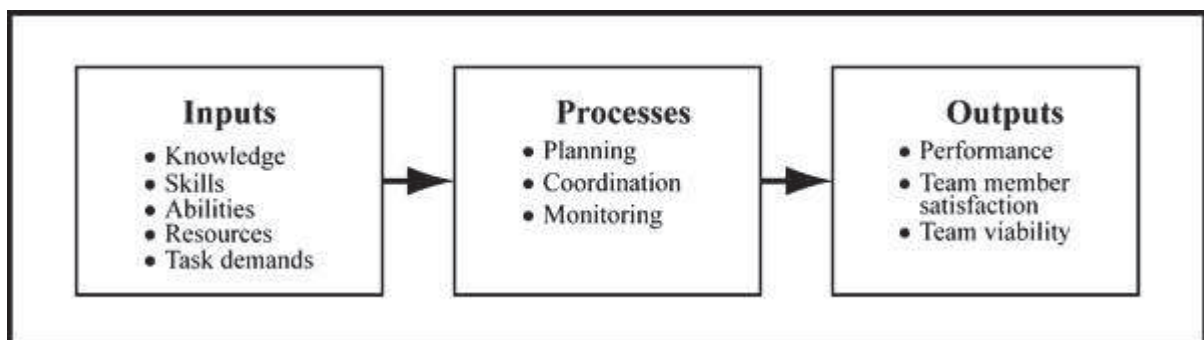
The basic tenet of the knowledge-based perspective is that firms are distributed knowledge systems (Tsoukas,1996).The extent to which firms can bring both the knowledge they own and the knowledge they can access to bear on their ongoing activities can provide avenues for competitive differentiation. (ALAVI; TIWANA, 2002, p. 1) (tradução no APÊNDICE 7).

2.3.2 Relação interpessoal em Times Virtuais Globais

Segundo Zimmermann (2011), existem aspectos de como os Times Virtuais Globais se relacionam. Normalmente, seguem um modelo IPO (*input, process and output*), que considera desempenho, fatores e resultados das relações interpessoais.

Na Figura 3 temos o modelo IPO:

Figura 3 – IPO modelo de ciclo de performance de time

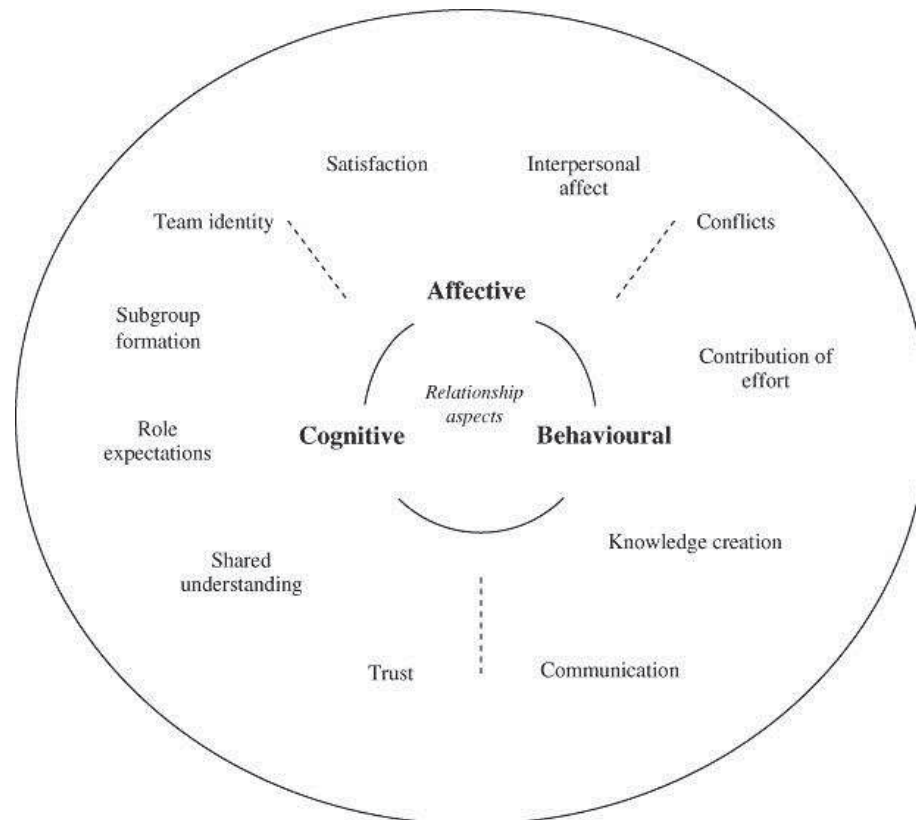


Fonte: Demir, 2011.

Os aspectos relacionais recebem impactos dos fatores cognitivos, que envolvem o processo de aquisição do conhecimento, percepção e raciocínio, como por exemplo a identidade da equipe e a formação do time, sendo seguidos por fatores como comportamento, comunicação e gestão do conhecimento.

Na Figura 4 temos os aspectos do relacionamento de acordo com Zimmerman (2011):

Figura 4 – Aspectos de relacionamento



Fonte: Zimmermann, 2011.

Segundo a linha de Hertel, Geiste e Konradt (2005), o próximo foco ligado ao relacionamento está na diversidade cultural e na virtualidade, características de um time transnacional. Estes aspectos ficam mais claros quando falamos de times efetivos, mas por outro lado, são muito difíceis de ser desenvolvidos.

Moreover, Hinds and Mortensen (2005) found that team identity moderates the effect of geographic distribution on interpersonal conflicts in TNTs. According to Harvey *et al.* (2005), identification with the team also motivates TNT members to contribute their effort to the team goal, because it implies that team members perceive their individual goals to be to some degree congruent with the team's goals. (ZIMMERMANN, 2011, p. 4 e 5) (tradução no APÊNDICE 8).

Segundo o autor, a identidade de equipe pode ficar comprometida pela dependência dos meios de comunicação, assim como pela atuação virtual.

Outra questão relevante é o impacto do comportamento na questão do relacionamento, onde pesquisadores têm focado nos seguintes aspectos: cooperação, gestão do conhecimento, comunicação e gestão de conflitos.

No caso dos times virtuais, segundo Hoch (2014), as habilidades dos membros da equipe têm mais importância que a hierarquia, pois isso faz toda a diferença no desenvolvimento do relacionamento e da cooperação. Em contrapartida o efeito da cultura organizacional da sede de uma multinacional pode inibir a flexibilidade multicultural, impactando negativamente na cooperação entre os membros do time virtual.

2.3.3 Fatores-chave para minimizar barreiras em Times Virtuais Globais

Um dos fatores-chave para quebrar barreiras é o investimento em treinamento da equipe, e neste caso, estamos tratando de capacitação de tecnologias (ex.: de comunicação), em um *team building* para promover maior compreensão em times virtuais, criar acordos, estabelecendo critérios de trabalho, e trabalhar fortemente as expectativas (*Virtual Teams Survey Report – 2010 Culture Wizard RW3 LLC All Rights Reserved*).

O treinamento também deve focar na capacitação da liderança, apresentando características que diferenciam das equipes localizadas. Fica claro aqui que o papel está mais centrado em como um facilitador deve ser um *coach*. Uma prática de forte relevância é a questão do *feedback*, que sai do conceito convencional, tendo como foco o desbloqueio de comportamentos.

Segundo Braksick (2007), o *feedback* construtivo possibilita a entrega de habilidades e ganha vida com a prática do *coaching*.

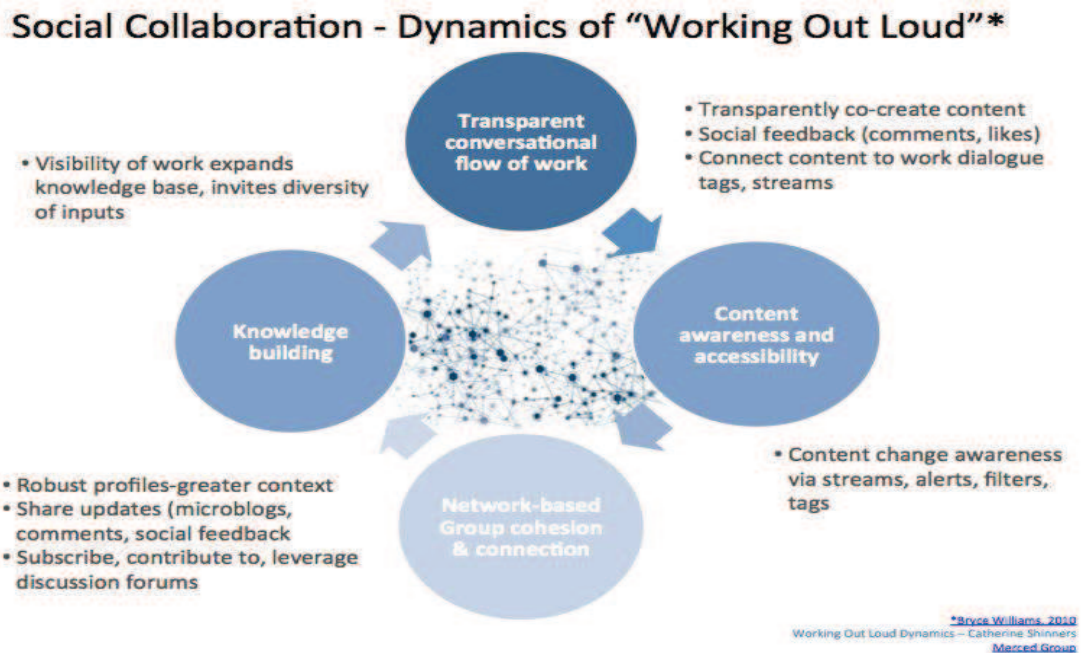
Provide constructive feedback even though it might be uncomfortable for you. People need to know when they are not performing as they should be/need to be – and you can help them win by helping them to be better. Remember: feedback is a gift we can all give – thoughtfully and well (BRAKSICK, 2007, p. 120) (tradução no APÊNDICE 9).

Essa prática, segundo o autor, cria vencedores e é essencial na aplicação da ciência comportamental. Muitas vezes, as pessoas possuem capacidades e habilidades que estão abafadas, e com isso, perdemos o melhor dos times. Para tanto é essencial, principalmente em times virtuais, ter líderes que possam criar um ambiente que possibilite que as habilidades e capacidades dos membros do time sejam colocadas para fora. O objetivo aqui não é focar nos *gap's* das pessoas e sim no que elas têm de melhor. Um dos principais objetivos referentes a esta prática é

abrir o espaço para o tácito, buscar o know-how e a experiência das pessoas. Abaixo, temos uma configuração de como desenvolver este modelo.

Na Figura 5, apresenta-se um exemplo da criação de um ambiente para este desenvolvimento:

Figura 5 – Colaboração social



Fonte: Williams, 2010.

A significant benefit for users and organizations who employ social collaboration solutions such as enterprise social networking (ESN) is that it supports a more transparent, conversational way of working, enables more visible communication flows, and asynchronous yet interactive problem solving. One of the major goals of more social ways of working is to enlist and open up the tacit know-how and experience that people possess. (WILLIAMS, 2010) (tradução no APÊNDICE 10).

Existem outros fatores que geram barreiras e que precisam ser trabalhados, desde a escolha dos possíveis membros da equipe, que passam por atributos para contribuir na eficácia do time, além de muitos outros desafios, como barreiras culturais, linguísticas, distribuição de tarefas que devem ser adequadas com objetivo de fortalecer a relação entre os membros, gerando a cooperação. Todos devem ter um espaço para o desenvolvimento e reconhecimento (*Organizing, Leading, and Energizing High Performing Virtual Teams* – 2005 The Ken Blanchard Companies).

Uma mudança de gerenciamento de forma mais localizada, para uma gestão mais virtual somente poderá alcançar êxito se for implementada por meio da Gestão

da Mudança, pois a necessidade de novas habilidades, *open mind*, novas formas de abordar problemas e oportunidades exigem mudança de mentalidade.

2.3.4 Framework de valores culturais

Segundo Hofstede, existe uma programação coletiva da mente que distingue um grupo de pessoas de outro. Seguindo esta linha, isso distingue a cultura nacional de cada grupo (podemos falar aqui de países). Conforme o autor, a cultura nacional se diferencia em muitos aspectos de uma cultura organizacional, pois a cultura de um grupo de pessoas normalmente está alicerçada pelos meios família, religião, comunidade e escola. Já o ambiente organizacional está mais orientado, para a visão e objetivos do negócio, ou seja, do ambiente de trabalho.

Em sua pesquisa, o autor classificou a questão cultural em seis dimensões:

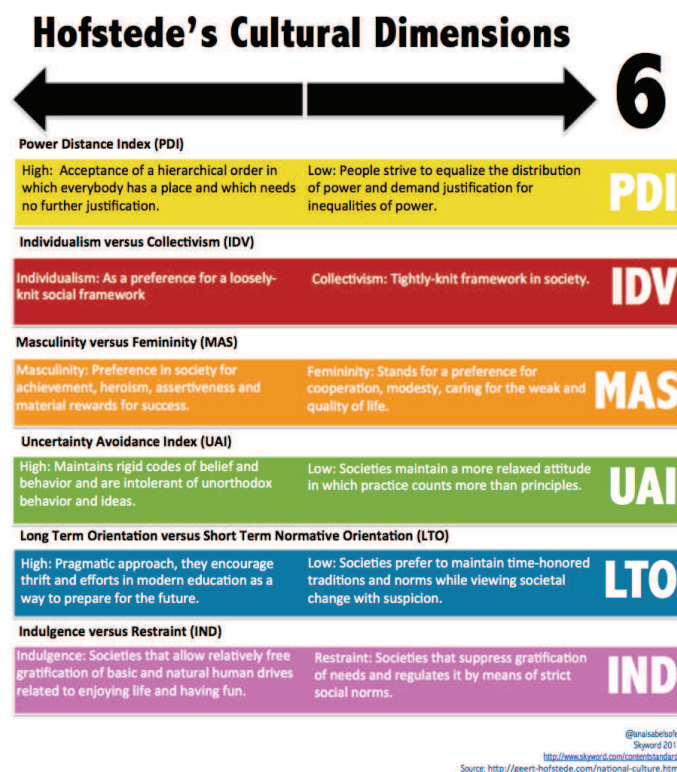
- 1) Distância do poder – tem a ver com a hierarquia e é medida pelo quanto a sociedade aceita a distribuição desigual de poder.
- 2) Individualismo X coletivismo – tem a ver com o quanto as pessoas têm consciência de que devem cuidar de si próprias, das suas famílias ou da organização a que pertencem, ou se as pessoas têm um sentimento de pertencimento a um determinado grupo e esperam que este grupo as proteja.
- 3) Masculinidade X feminilidade – se as pessoas estão mais vinculadas à assertividade e à aquisição material ou se estão mais preocupadas com as pessoas e a qualidade de vida.
- 4) Evitar a incerteza – sobre como as pessoas estão mais ou menos em um grau de desconforto sobre o desconhecido ou o risco.
- 5) Orientação para o longo ou curto prazo – valores para o longo prazo têm a ver com foco para o futuro, poupança e persistência. Valores de curto prazo, o foco está mais para o passado e presente.
- 6) Indulgência X restrição – indulgência, de acordo com o autor, tem a ver com prêmios mais vinculados a impulsos humanos, ligados a aproveitar a qualidade de vida; a restrição é para uma sociedade voltada a normas e regramentos mais rígidos, meio que suprimindo necessidades próprias.

Hofstede's (1980a) work has been criticized for: reducing culture to an overly simplistic four or five dimension conceptualization; limiting the sample to a single multinational corporation; failing to capture the malleability of culture over time; and ignoring within-country cultural heterogeneity (Sivakumar and Nakata, 2001). In spite of criticism, researchers have favored this five-dimension framework because of its clarity, parsimony, and resonance with managers. (KIRKMAN; LOWE; GIBSON, 2006, p. 2) (tradução no APÊNDICE 11).

Apesar do estudo de Hofstede ser da década de 80, verifica-se que esta pesquisa ainda é muito usada para selecionar países culturalmente diferentes e neste caso será utilizado quando abordamos países emergentes, permitindo que se possa verificar como pessoas em outros países pensam, agem e sentem de forma muito diferente, quando confrontados com problemas.

Na Figura 6 temos a representação das seis dimensões estudadas por Hofstede:

Figura 6 – Seis Dimensões Culturais de Hofstede



Fonte: Sordo, 2015.

Segundo Triandis (1994), existem quatro padrões de comportamento social identificados entre as culturas: a primeira, a comunidade onde as pessoas se

conhecem muito bem e onde a família é a condição mais próxima; a segunda é a condição da autoridade, onde a relação ocorre pela hierarquia; a terceira é pelo padrão da igualdade, onde ocorre o comportamento social entre amigos; e por último, segundo o autor, é melhor descrito pelo mercado onde se paga e recebe alguma mercadoria em troca (caso custe demais não haverá continuidade na relação). Toda a cultura segue uma combinação de padrões em torno de comportamentos sociais, porém; existe uma clara divisão nas sociedades, umas mais voltadas para o individualismo e outras mais orientadas para o coletivismo. Os autores atribuem ao contraste entre o individualismo e o coletivismo, uma das importantes diferenças culturais no comportamento social.

De acordo com Triandis (1994), quando se avalia países, como por exemplo, os Estados Unidos, percebe-se uma sociedade mais individualista. Em contrapartida, temos no Japão uma sociedade com comportamento mais coletivista. Na sociedade com característica individualista, o foco está mais no terceiro e quarto padrão, e na sociedade coletivista, o foco está mais no primeiro e segundo padrão. Entender bem as diferenças das sociedades permitirá minimizar os possíveis conflitos nas relações oriundas de fortes diferenças de valores e crenças.

Conforme Trompenaars e Hampden (1997) distinguem-se as diferenças culturais pela forma como as sociedades escolhem tratar os problemas e/ou os dilemas. Os autores falam de três abordagens para os problemas: os que surgem pelo relacionamento entre as pessoas, pelo transcorrer do tempo e pelo ambiente. A pesquisa no artigo identificou sete dimensões de cultura, sendo que cinco vêm do relacionamento das pessoas.

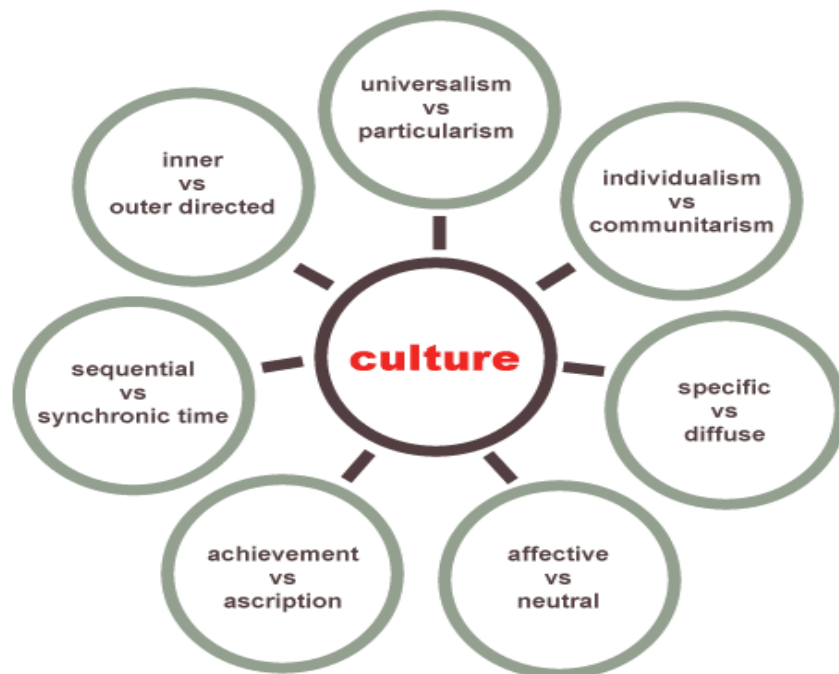
A primeira é o Individualismo versus senso de comunidade. Nesta dimensão, as pessoas olham mais para si (indivíduo) primeiro, para depois verem como podem contribuir com a sociedade. A segunda tem a visão do neutro versus o emocional. Nesta dimensão, nos países nórdicos as relações de negócio são tipicamente para alcançar objetivos, sendo que a emoção é vista como algo que atrapalha o resultado. Mais ao sul do hemisfério, as sociedades percebem os negócios sob o prisma mais humano, e as reações emocionais nas negociações aparecem, tipo: raiva, entusiasmo etc.

A terceira é a dimensão específica versus a difusa, onde uma pessoa está envolvida em um relacionamento de negócio real e pessoal de contato. Na específica, é a relação atribuída em contrato, e na difusa envolve o lado pessoal

também, ou seja, muitos países têm sociedades com característica específica e outros são de linha mais difusa. Isso precisa ser levado em conta no desenvolvimento dos negócios. A quarta dimensão é a realização versus atribuição. No caso da realização, a pessoa é medida pelo seu resultado, e no caso da atribuição, a pessoa é medida pelo que fez. A última dimensão que impacta no relacionamento das pessoas é o universalismo versus particularismo, onde em culturas universalistas, o que é bom e direito pode sempre ser aplicado, enquanto na particularista, ao invés de sempre seguir a regra do que é bom e direito, uma relação pessoal pode vir em primeiro lugar, podendo deixar em segundo plano os códigos sociais.

Na Figura 7 temos o modelo de Trompenaars (1997), que pode ser utilizado para melhor compreender pessoas de diferentes culturas. Este modelo pode ser interessante como apoio em negociações com grupos de pessoas de diferentes partes do globo.

Figura 7 – Sete Dimensões Culturais do modelo teórico de Trompenaars



Fonte: Trompenaars, 1997.

2.3.5 Síntese do referencial teórico

Neste trabalho, o referencial teórico é apresentado com os mais importantes conceitos e características sobre o tema abordado, levando-se em conta as análises dos autores estudados.

O objetivo do Quadro 3 é possibilitar um plano de sustentação de argumentos sobre o objeto de pesquisa, criando o embasamento para os resultados obtidos.

Conforme a síntese teórica abaixo, os conceitos sobre a internacionalização das organizações de países avançados e dos países em desenvolvimento, análise de Times Virtuais Globais quanto às estratégias, gestão e *framework* cultural contribuíram para promover a melhor compreensão sobre o tema abordado nesta dissertação.

Percebe-se, pela análise da base teórica, que os estudos sobre o assunto estão mais para a visão dos países avançados, em detrimento dos MPED(s).

Foi com base nesta premissa que se buscou analisar os TVG(s) pela visão de uma multinacional brasileira, como ponto de partida para a criação de um roteiro de entrevistas. O Quadro 3 apresenta a síntese do referencial teórico:

Quadro 3 – Síntese do referencial teórico

Temas Centrais	Tópicos	Contribuições para Entendimento do Tema	Principais Autores
Internacionalização das empresas	Modos de entrada	Formação da multinacional, modos de entrada em outros países que sustentaram a internacionalização.	Bhagat(2011); Buckley (2014); Verbeke(2015); Dunning/Lundan(2008); Johanson e Vahlne (1977;2009); Anil (2014); Gammeltoft (2010); Guillén (2010)
Internacionalização das empresas	Teorias de internacionalização	Entendimento das teorias seminais sobre a internacionalização de empresas, internalização e gradualismo.	Johanson e Vahlne (1977); Oviatt e McDougall (2005); Dunning e Lundan (2008); Scott (2001); Bevan (2004); Yuan et al (2015)
IED	Investimento em emergentes	Verificação dos fluxos de IDE global; IDE a países emergentes e o posicionamento do Brasil.	Dunning e Lundan (2008); Acioly IPEA(2011); UNCTAD (2016); Dakassian (2013); Fleury (2012); Tihanyi (2005)

Temas Centrais	Tópicos	Contribuições para Entendimento do Tema	Principais Autores
Expansão de empresas multinacionais de países em desenvolvimento	Local para regional e global	Compreensão dos conceitos de multinacional. Matriz da evolução da maturidade; importância da subsidiária, tipos de relação matriz-subsidiária, conceito de centros de excelência, centralização das decisões, autonomia e controle.	Morales et al (2014); Dakessian e Feldemann (2013); Dunning e Lundan (2008); Guillén e García-Canal (2010); Casilda (2015); Casanova (2009); Kostova, Marano e Tallman (2015); Bhagat et al (2011); Cuervo (2015)
Times Virtuais Globais	Definição; paradigmas de gestão; como times virtuais são formados.	Compreensão dos Times Virtuais Globais; flexibilidade da estrutura.	Gibson et al (2003); Serrat (2009); Lam (2010); Kimball (1997); Meyer (2014); Eisenberg e Mattareli (2016); Jang (2018); Wageman (1995); Biech (2001); Brett (2006); Heller (2010); Kursat (2015)
Estratégias de como gerenciar Times Virtuais Globais	Gestão; estratégia; elementos; valores e comportamentos.	Compreensão de como formar Times Virtuais Globais efetivos; paradigmas necessários; obstáculos.	Gibson et al (2003); Meyer (2014); Siebrat et al (2009); Alavi e Tiwana, (2002); Zimmermann (2011); Braksick (2007); Brett et al (2006); Kursat (2015); Chudoba (2005); Johnson (2006); Katzenbach (2015); Thompson (2001)
Relação interpessoal e fatores críticos de sucesso em Times Virtuais Globais	Fatores-Chave; aspectos de relacionamento; minimizar barreiras.	Compreensão de como operar Times Virtuais Globais; gestão de conflitos; identidade de time; desbloqueio de comportamentos.	Gibson et al (2003); Meyer (2014); Zimmermann (2011); Braksick (2007); Hertel et al (2005); Williams (2010); Montoya (2011)
<i>Framework</i> de valores culturais	Dimensões culturais; padrões de comportamento social; valores e crenças.	Compreensão de como se distingue um grupo de pessoas de outro; diversidade cultural.	Hofstede (2001); Triandis (1994); Meyer (2014); Trompenaars (1997); Kirkmann (2005)(2006); Leung et al (2015); Loworn (2011); Ramsey (2016); Shenkar (2001)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

No referencial teórico, chegou-se a fatores-chave para melhor gerenciamento dos TVG(s), sendo que os estudos estão mais voltados para multinacionais de países desenvolvidos, como seguem: flexibilidade intercultural; comunicação; gerenciar conflitos; desenvolver a confiança; tarefas interdependentes; objetivos e metas transparentes; trabalhar expectativas; liderança efetiva.

3 MÉTODO

Neste capítulo, aborda-se o delineamento da pesquisa, buscando atender natureza, propósito e método da pesquisa, e responder os objetivos citados neste trabalho, sendo o processo adotado através da estratégia de pesquisa, unidade de análise e sujeitos de pesquisa, técnica de coleta de dados e análise documental.

Oliveira, Maçada e Goldoni (2009) apresentaram uma série de elementos em relação ao método de estudo de caso, que suporta adequadamente uma dissertação que se utiliza deste tipo de pesquisa e que são fundamentais para a boa técnica, tais como: a) classificação; b) questão de pesquisa: número e seleção de casos, unidade de análise, período da pesquisa; c) técnica da coleta de dados – entrevistas e d) análise de documentos.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A pesquisa realizada utilizou como abordagem metodológica o estudo de caso descritivo de natureza qualitativa, pois segundo Bogdan e Biklen (1994), o pesquisador está mais focado com o processo do que com o produto, ou seja, o mais importante é considerar o que pensam os sujeitos, suas experiências em sua vida profissional e seus projetos. O estudo também tem caráter exploratório e descritivo, buscando observar, registrar e descrever fatos e fenômenos, com o propósito de explorar quais são as barreiras de trabalhar com Times Virtuais Globais e que informações possuem sobre a gestão dessas equipes.

Segundo Denzin, Lincoln e Giardina (2011), esta pesquisa abrange mais a questão interpretativa do ambiente, o que significa que a pesquisa é feita em seu ambiente natural, buscando informações e entendimento de cada fenômeno no qual as pessoas estão inseridas. De acordo com os autores, a pesquisa qualitativa se preocupa com a descrição detalhada dos fatos e o aprofundamento do problema a ser analisado.

A pesquisa qualitativa teve seu início com a sociologia e antropologia (DENZIN; LINCOLN; GIARDINA, 2011). Sob a perspectiva da sociologia, o foco está no estudo da vida de agrupamentos humanos, e sob a perspectiva da antropologia o método foi focado na pesquisa do trabalho de campo. Foi a partir da década de 70 que a pesquisa qualitativa ganhou força, como um movimento em contraposição à

ciência positivista, cujo foco são fatos, não considerando estados subjetivos. A ciência positivista difere da pesquisa qualitativa porque busca informações de dados quantitativos. Com a propagação da pesquisa qualitativa, houve maior aceitação nos meios científicos, e atualmente, abrange um campo transdisciplinar.

A pesquisa qualitativa apresenta algumas características básicas (BOGDAN; BIKLEN, 1994):

- a) a pesquisa qualitativa, no estudo de caso, observa o ambiente real como fonte de coleta de dados, e o pesquisador como a principal ferramenta;
- b) os dados coletados são predominantemente descritivos, pois são ricos em experiências de pessoas, situações e acontecimentos;
- c) o foco é maior no processo do que com o produto, pois o interesse do pesquisador, ao utilizar este método, é verificar como determinado problema se manifesta no dia a dia;
- d) o significado que os envolvidos na pesquisa apresentam nas coisas do dia a dia é ponto de especial atenção do pesquisador, e aqui o objetivo é verificar a perspectiva dos participantes;
- e) a análise dos dados pode seguir um critério indutivo.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso deve ser um caso exemplar e que deve ter uma contextualização, seguida da construção de uma plataforma teórica. As técnicas para coleta de dados devem conter uma introdução, seguida do campo da observação e da observação do participante. É necessário um questionário adequado para atender uma entrevista estruturada, levando a uma análise de conteúdo. De acordo com o autor, uma pergunta se faz necessária: “Como saber se devo usar o método de estudo de caso?” Seguindo a premissa do autor, a escolha do tipo de abordagem da pesquisa depende das questões que o estudo pretende responder, sendo que quanto mais contemporânea for a questão, mais relevante será o uso do estudo de caso. Outro ponto abordado e que torna este tipo de pesquisa relevante é se as questões exigem uma explanação mais ampla e profunda de algum fenômeno social.

Esse método pode ser utilizado em muitas possibilidades para aprofundar o conhecimento da academia em fenômenos sociais, individuais, de grupo e políticos, sendo mais usado como método de pesquisa na psicologia, sociologia,

administração, educação e antropologia. Mas nada impede que em alguns estudos como, por exemplo, de economia, o método seja necessário para aprofundar a investigação sobre um determinado setor industrial, usando então estudo de caso.

Como o tema é contemporâneo, procurou-se desenvolver conceitos e atributos a partir de autores que seguem a mesma linha, com a finalidade de evitar entendimentos conflitantes. A preocupação é válida, pois a escolha da pesquisa, por meio do método estudo de caso, só faz sentido e tem maior precisão dentro de um contexto comparativo bem definido. Assim, procuramos uma base teórica bem definida e que serve de guia neste estudo de caso.

Seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações inter- nacionais e a maturação das indústrias. (YIN, 2015, p. 4).

Neste tipo de pesquisa, o importante é demonstrar como a observação está seguindo uma metodologia rigorosa, sendo que o arcabouço teórico detalhado suportando o estudo e os objetivos gerais e específicos são fatores fundamentais.

Segundo Gil (2002), a revisão teórica é elaborada principalmente com base em estudos, artigos e livros científicos. Para o autor, a principal vantagem desse tipo de estudo está no fato de permitir ao pesquisador maior cobertura de fenômenos, e esta vantagem é mais clara quando a pesquisa busca levantar dados que estão mais dispersos ao longo do tempo.

De acordo com o autor, assim como existe a vantagem anteriormente descrita, existe a contrapartida, pois a forma que se sugere a pesquisa bibliográfica pode comprometer a qualidade do estudo. Como exemplo, podemos comentar o caso de fontes de pesquisa secundárias, onde dados coletados podem não ter a acuracidade necessária. Assim, o estudo alicerçado nessas possíveis fontes pode levar a comprometer a pesquisa. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é uma metodologia interessante quando busca explicar o como e o porquê de um conjunto de fenômenos contemporâneos.

Gil (2002) aponta alguns objetivos dos estudos de caso, tais como:

- a) investigar experiências da vida real, buscando explorar aspectos que não estão bem definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto pesquisado, ou seja, um estudo mais aprofundado do objeto, de maneira a ampliar o conhecimento, descrevendo a situação real em um contexto em que está focada a investigação;
- c) formular hipóteses;
- d) buscar explicar variáveis causais de fenômenos em situações mais complexas.

Esta pesquisa tem como objetivo buscar identificar os fatores-chave que existem para gerenciar Times Virtuais Globais e mapear estratégias de gestão nas MPED(s), sendo que nesta fase, a meta da presente dissertação é utilizar uma pesquisa de abordagem qualitativa, que a partir das considerações anteriores, é considerada uma forma adequada para análise do fenômeno proposto.

Quanto aos possíveis entrevistados, a escolha buscou atender aspectos importantes, tais como nível de conhecimento do tema e experiência de gestão em TVG(s).

Outra questão está relacionada à diversidade dos TVG(S), e segundo Horwitz e Horwitz (2007), é possível realizar uma análise de como a diversidade demográfica das equipes tem impacto positivo nas organizações. Na realidade, busca entender a diversidade de forma mais prolixa com a conexão de todos os aspectos relacionados às ações e tarefas realizadas.

Aqui se observou um ponto muito relevante, onde atributos como cultura, cargo, educação e experiência têm maior impacto na forma como se realizam as tarefas, se compararmos com as características biodemográficas.

O fato é que a busca por equipes multiculturais tem por objetivo a busca por melhora nos resultados (de forma tangível e intangível) de uma organização.

Ainda existem divergências sobre o tema, pois há diferentes percepções sobre as vantagens ou desvantagens na formação de equipes com diversidade cultural, e a pesquisa se propõe, em relação a outros estudos, a utilizar uma visão de país emergente para o mundo.

A pesquisa exploratória tem por objetivo buscar entender de um assunto ainda pouco explorado (GIL, 2002). A ideia é conhecer mais detalhadamente sobre o

tema proposto, o que permitirá construir hipóteses que sirvam de base para estudos complementares. Aqui, vemos uma oportunidade de buscar mais informações sobre times virtuais sob o ponto de vista de países emergentes.

Segundo Babbie (2003), a pesquisa através de uma *survey* pode ter três finalidades: na descritiva, que busca atributos de uma população, o foco do pesquisador é com a explicação e não com a distribuição. Na objetiva, o foco está exatamente na distribuição da observação. Já a exploração tem foco na observação inicial de um tema, buscando elementos críticos ainda não identificados.

Alinhado com Yin (2005), buscou-se o seguinte protocolo de pesquisa: a) revisão bibliográfica; b) determinação da unidade de caso; c) plano de amostragem; d) ferramentas de coleta de dados; e) técnicas de análise; f) elaboração do questionário; g) triangulação: avaliação e análise e interpretação.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA

De acordo com Gil (2002), a análise e interpretação dos dados em um estudo de caso, diferentemente do que ocorre em pesquisas experimentais, deve ter o cuidado de não especificar o que deve ser observado e interpretado no processo de observação de dados, pois situações desfavoráveis à pesquisa poderão ocorrer. Para evitar possíveis erros, convém ao pesquisador definir seu plano de análise, sendo que este plano deve contemplar limitações dos dados obtidos, sobretudo sobre a qualidade da amostra.

A delimitação da unidade-caso consiste em enquadrar a unidade que constitui o caso em estudo. A delimitação não é algo simples a ser realizado, pois é complexo traçar os limites de um objeto de estudo, sendo que a totalidade de um objeto de estudo, seja ele físico, biológico ou social, é uma construção intelectual.

Segundo Oliveira, Maçada e Goldoni (2009), construir a unidade de análise é fator-chave para elaborar procedimentos de coleta e análise de dados adequados, e por isso, nesta etapa, o objetivo é mostrar o porquê da seleção deste caso.

De acordo com o exposto, para o desenvolvimento desta dissertação, foram adotados alguns critérios no caso analisado, como segue:

- a) realizar o estudo de caso em uma multinacional;
- b) a multinacional deve ser de um país em desenvolvimento;

- c) a multinacional deve usar o recurso de Time Virtual Global;
- d) para o estudo, o time virtual poderá ser fixo ou transitório;
- e) o Time Virtual Global será da área de *Procurement*.

A decisão pela escolha da empresa baseou-se na acessibilidade dos dados e conveniência, que segundo Gil (2002), é possível utilizar um caso único, quando o pesquisador tiver acesso limitado a outras fontes. Com este método, a amostragem não carece de tanto rigor estatístico, pois o pesquisador tem o livre arbítrio de escolher dados onde encontra melhor acesso.

“Também se costuma utilizar um único caso quando o acesso a múltiplos casos é difícil e o pesquisador tem possibilidade de investigar um deles. Nessa hipótese, a pesquisa deve ser reconhecida como exploratória”. (Gil, 2002, p.139)

Um fator importante considerado neste estudo foi buscar compreender quais são os fatores-chave na gestão de um TVG em uma MPED.

Este estudo procurou uma amostra populacional de um Time Virtual Global da área de *Procurement* de uma MPED do ramo da metalurgia. Esta seção busca esclarecer as razões da seleção de um caso único, onde se buscou demonstrar que as evidências complementam a teoria.

A opção pela escolha de desenvolver um estudo de caso único justifica-se quando este for: crítico, ao satisfazer as condições necessárias à situação de pesquisa; extremo, porque o foco do estudo ocorre eventualmente; típico, em razão de a situação representar condições usuais; revelador, por se tratar de uma situação previamente inacessível para investigação; longitudinal, quando o estudo ocorrer em mais de um momento no tempo (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987; YIN, 2005). O estudo de caso único tem como propósito testar os limites da teoria por meio de casos extremos ou críticos. (OLIVEIRA; MAÇADA; GOLDINI, 2009, p. 38).

Para esta pesquisa, foi necessária uma quantidade pequena e fixa, pelo acesso do pesquisador, por ter trabalhado mais de 20 anos em gestão e por ter implantado/desenvolvido Times Virtuais Globais na área de *Procurement* no processo de globalização dessa área.

Definir a amostra representativa da população para análise é crucial à verificação dos procedimentos de coleta dos dados e sua posterior análise, (OLIVEIRA; MAÇADA; GOLDONI, 2009). Um ponto relevante é que a pesquisa envolve uma multinacional brasileira do ramo metalúrgico e para que o estudo fosse viabilizado era necessário ter evidências de uso de Times Virtuais Globais. Um

ponto que embasou a escolha da multinacional brasileira é a relevância do Brasil como um país em desenvolvimento e que, segundo Gammeltoft et al. (2010), é um dos países que lidera a expansão da MPED(s).

Os sujeitos da pesquisa foram compostos por um grupo de executivos de suprimentos, de uma multinacional brasileira do ramo metalúrgico que utiliza Times Virtuais Globais.

Inicialmente, foi realizada uma sondagem com cada executivo, com o objetivo de buscar o apoio para este estudo. Isso permitiu o acesso a colaboradores que tiveram intenso trabalho em Times Virtuais Globais. Agregado a isso, foram selecionados sujeitos que possuem ou possuíram funções estratégicas, permitindo que o estudo tivesse na pesquisa a profundidade necessária.

Para determinar a população de respondentes, foi escolhido o critério de saturação teórica de acordo com Glaser e Strauss (1967), que informam que as coletas de dados podem saturar, ou seja, é o momento em que o pesquisador cogita a possibilidade de descartar dados coletados mais recentemente, pelo fato de não serem mais necessários para o desenvolvimento do estudo.

A identificação dos colaboradores para a pesquisa ocorreu pela experiência do pesquisador com o Time Virtual Global, com base em sujeitos que foram mais expostos a esta experiência global e com melhores resultados nas suas áreas.

No quadro 4 temos os sujeitos selecionados para a pesquisa:

Quadro 4 – Sujeitos da Pesquisa

Cargo/Nacionalidade	Região de Atuação	Local de Trabalho	Tempo de Empresa	Data da Entrevista
1) Gerente General de Suministros Brasileira	América Latina Norte e Ásia	Colômbia, México e Índia	09 anos	05/06/2018
2) Procurement Director Americana	USA e Canadá	Tampa/St. Petersburg, Florida - USA	06 anos	08/06/2018
3) Procurement Manager Americana	USA e Canadá	Tampa/St. Petersburg, Florida - USA	09 anos	07/06/2018
4) Global Procurement Executive	Facilitadora Global – todos os	São Paulo Brasil	12 anos	03/06/2018

Brasileira	países envolvidos.			
Cargo/Nacionalidade	Região de Atuação	Local de Trabalho	Tempo de Empresa	Data da Entrevista
5) Procurement Director Brasileira	USA e Canadá	Tampa/St. Petersburg, Florida - USA	08 anos	10/06/2018
6) Ejecutivo de Suministros Colombiana	América Latina Norte	Ciudad de México México	04 anos	03/06/2018
7) Director de Suministros Espanhola	Europa	Bilbao - Espanha	05 anos	05/06/2018
8) Gerente Geral de Capex Brasileira	Global	São Paulo Brasil	30 anos	25/05/2018
9) Gerente de Suministros Argentina	América Latina Sul	Rosario - Argentina	07 anos	06/06/2018
10) Gerente de Suprimentos Brasileira	América Latina	Sapucaia do Sul - Brasil	06 anos	03/06/2018
11) Senior Global Category Manager Brasileira	Global	Tampa/St. Petersburg, Florida - USA	06 anos	31/05/2018
12) Global Procurement Manager – MRO Americana	Global	Tampa/St. Petersburg, Florida - USA	02 anos	Não respondeu

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O caso investigado no presente estudo ocorreu entre 2009 e 2015, período em que os colaboradores pesquisados atuaram de maneira global e virtual pela área de *Procurement*. Todos começaram a atuar pelas mesas globais de negociação e depois passaram a atuar de forma estrutural, sendo que tinham equipes distribuídas em 14 países, onde havia operação da empresa em estudo.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Esta etapa é um processo importante da pesquisa, pois permite o entendimento pela visão de uma MPED, de como funciona um TVG e o que facilita/dificulta sua gestão.

A coleta de dados em um estudo de caso normalmente acontece da observação, análise de documentos, entrevistas e da experiência real, e é comum seguir mais de um procedimento, sendo que a pesquisa pode, a partir da análise de documentos, ir para o campo da observação, entrevistas, e então, à obtenção de experiências de campo (OLIVEIRA; MAÇADA; GOLDONI, 2009). Além disso, o estudo analisa outras evidências, como por exemplo, a experiência do pesquisador no tema.

Segundo Elswick (2016), a coleta de dados desenvolve o conhecimento que é transformado pela doutrina dos fundamentos e dos métodos do conhecimento científico. As formas mais usuais e frequentes na investigação qualitativa são: a teoria fundamentada; as abordagens do estudo de caso; a observação; a narrativa de tradições/costumes de uma sociedade e a fenomenologia. A fenomenologia consiste em mensurar o que determinado fenômeno significa e como é estabelecida a sua experiência.

Segundo Creswell (2007), o ambiente natural é a base de onde se buscam os dados, e a preocupação com o processo é mais relevante do que com o produto. Na realidade, o autor informa que ao estudar um problema, o foco está em verificar como ele se manifesta.

Conforme Triviños (2008), a entrevista mais adequada para este estudo é a que deixa a estruturação mais livre, onde não há um esquema rígido de ordem nas questões. Foi escolhida a semiestruturada, por ser mais flexível, permitindo ao pesquisador mais autonomia ao abordar pontos que não foram previamente planejados, podendo agregar fatos importantes e ainda não explorados do tema.

De acordo com Creswell (2007), a pesquisa qualitativa pode ser desenvolvida de três formas na coleta de dados:

- 1) observação – onde o pesquisador busca descrever o comportamento e as atividades do objeto pesquisado;

- 2) coleta de documentos – busca de dados secundários de uma base de dados da empresa pesquisada;
- 3) entrevistas – o pesquisador aplica um questionário desenvolvido com apoio de um arcabouço científico sobre o tema e entrevista pessoalmente os sujeitos da população previamente estabelecida.

Esses procedimentos foram estabelecidos neste estudo, com o objetivo de entender o fenômeno estudado. Após, optou-se pela triangulação dos dados obtidos por múltiplas fontes distintas pesquisadas. Para que esta etapa seja mais efetiva, o campo da observação é de suma importância e geralmente está associado com a entrevista, o que amplia a compreensão de diversos aspectos de uma realidade, possibilitando que cheguem às mesmas conclusões, por medidas diversas e independentes.

A observação pode ser realizada por dois tipos de técnica: a sistemática, na qual o observador não tem envolvimento com os sujeitos do estudo, ou a participante, na qual o pesquisador participa do meio ambiente dos envolvidos na pesquisa. No presente estudo optou-se pela técnica participante, uma vez que o pesquisador teve a experiência no tema no período pesquisado.

3.3.1 Entrevistas

Uma das formas mais utilizadas para a coleta de dados em estudos de caso é a entrevista em profundidade (YIN, 2015). Para esta pesquisa, foi adotado o modelo de entrevista semiestruturada, pois possibilita ao pesquisador maior flexibilidade para realizar perguntas não previstas anteriormente, possibilitando obter dados mais elucidativos, qualificando os resultados obtidos.

Segundo Triviños (2008), a pesquisa semiestruturada permite ao entrevistado a possibilidade de expandir os comentários sobre o tema, como se a condução fosse uma conversa, onde a pesquisa contempla perguntas mais abertas e fechadas.

Esta forma de pesquisa, na qual questionamentos alicerçados em um arcabouço teórico podem levar a novos atributos e hipóteses, apoiada pelas respostas dos sujeitos abordados no estudo, corrobora com o melhor entendimento sobre o tema através da descrição dos fenômenos sociais.

Todo o questionamento foi elaborado seguindo um roteiro previamente elaborado, e de acordo com Yin (2015), o esquema básico para formular as perguntas segue o critério conhecido de: “como”, “o que”, “quem”, “onde” e “por que”. As questões foram desenvolvidas de forma a buscar o entendimento sobre o tema proposto, no ambiente real, permitindo ao respondente a liberdade de acrescentar informações. Para dar mais robustez ao questionário, foram pesquisadas outras *survey's* sobre o tema de Times Virtuais Globais.

Com o intuito de facilitar as correlações de teorias com as perguntas, as mesmas foram organizadas de acordo com os atributos: gerenciar conflitos; liderança efetiva; transparências de metas; compartilhamento de informações; comunicação intercultural; competência cultural; gerenciar expectativas e tarefas interdependentes.

No Quadro 5, segue o resumo de pesquisa qualitativa semiestruturada, com suas correlações em relação à teoria:

Quadro 5 – Resumo da pesquisa qualitativa semiestruturada

Objetivo Geral	O roteiro da entrevista foi focado em fatores-chave para uma boa gestão de Times Virtuais Globais de uma Multinacional de país em desenvolvimento.	
Descrever práticas adotadas em multinacionais de países em desenvolvimento	<ol style="list-style-type: none"> 1) Você trabalha ou já trabalhou em times virtuais? 2) Em qual país você está localizado? 3) Quais as razões que motivaram a implantar o time virtual? 4) Qual o tamanho do seu time virtual? Você participa ou gerencia? 5) Qual o tempo que você dispõe para trabalhar com o time virtual? 6) Como você trabalha com o time virtual, na rotina ou em projeto? 7) Quais são as ferramentas de comunicação que você mais usa para trabalhar com o time virtual? Favor apresentar do mais ao menos utilizado. 	<p><u>Autores, Atributos / Fontes de informações:</u></p> <p><u>Gerenciar Conflitos: Questões 13, 16 e 20</u></p> <p>Managing Global Virtual Teams Programme (Leading Across Borders and Cultures–INSEAD); Kirkman et al. (2002) Zimmermann (2011) Hoch et al. (2017) Zakaria et al. (2004) Kursat et al. (2015)</p> <p><u>Liderança Efetiva: Questões 9 e 16</u></p> <p>Hoch et al. (2017) Zakaria et al. (2004) Gibson et al. (2003) Katzenbach (2015)</p>

	<p>8) Quais são as vantagens e desvantagens do time virtual?</p> <p>9) No seu ponto de vista, quais são os fatores de sucesso para um time virtual?</p> <p>10) Quais são os critérios para recrutar um membro para o time virtual?</p> <p>11) Quais são as maiores dificuldades que um time virtual tem para operar com sucesso?</p> <p>12) Em quantos países seu time virtual opera?</p> <p>13) Como são tomadas as decisões em caso de conflito? (Ex: diferenças nas prioridades de valores, esquema interpretativo dos sujeitos)</p> <p>14) Como são tratadas as barreiras culturais?</p> <p>15) Seu time trabalha com um idioma pré-estabelecido? Qual?</p> <p>16) Existe treinamento específico para o time virtual e a liderança?</p> <p>17) Existe algum <i>template</i> para realizar a gestão do time virtual?</p> <p>18) Existem indicadores de performance do time virtual? Se sim, seria possível compartilhar?</p> <p>19) Como são desenvolvidos os objetivos e metas do Time Virtual Global?</p> <p>20) Existe algum facilitador multicultural no time virtual?</p> <p>21) Em sua opinião, o que poderia ser melhorado na estratégia da gestão do Time Virtual Global?</p>	<p><u>Transparência de metas: Questões 17 e 19</u></p> <p>Kursat et al. (2015) Biech (2007) Hoch et al. (2017) Ebrahim et al. (2009) Gibson et al. (2003)</p> <p><u>Compartilhamento de Informação: Questões 07 e 17</u></p> <p>Gibson et al. (2003) Eisenberg et al. (2016) Alavi et al. (2002) Ebrahim et al. (2009) Zakaria et al. (2004) Heller et al. (2010)</p> <p><u>Comunicação Intercultural: Questões 05, 14, 15, 16 e 20</u></p> <p>Gibson et al. (2003) Eisenberg et al. (2016) Alavi et al. (2002) Ebrahim et al. (2009) Heller et al. (2010) Hertel et al. (2005) Johnson et al. (2006)</p> <p><u>Competência Cultural: Questões 12, 14, 15, 16 e 20</u></p> <p>Johnson et al. (2006) Heller et al. (2010) Eisenberg et al. (2016) Ebrahim et al. (2009) Chudoba et al. (2005) Jang (2018) Kirkmann (2005) Meyer (2014)</p> <p><u>Gerenciar Expectativas: Questões 17, 18, 19 e 20</u></p> <p>Heller et al. (2010) Gibson et al. (2003) Chudoba et al. (2005) Eisenberg et al. (2016) Jang (2018)</p>
--	--	--

	<p><u>Questões para avaliação de atributos na gestão de um Time Virtual Global:</u></p> <p><u>Questões: 3,8,9,10,11 e 21</u></p>	<p>Kursat et al. (2015)</p> <p><u>Tarefas Interdependentes:</u> <u>Questões 17 e 19</u></p> <p>Horwitz et al. (2007) Gibson et al. (2003) Hertel et al. (2005) Mogale et al. (2010) Van Der Vegt et al. (2001)</p> <p><u>Pesquisas:</u></p> <p>The Economist Intelligence Unit Limited 2009 (Survey).</p> <p>Virtual Teams Survey Report (2010) – RW CultureWizard</p> <p>SHRM Survey Findings: Virtual Teams (2012)</p> <p>Managing Virtual Team Work in IT Project: Survey, (2014)</p>
--	--	---

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Os entrevistados no período estudado atuaram, em média, sete anos (foi excluído da média um respondente, por ter colocado todo o período de empresa) em TVG(s). O período de coleta de dados foi de 20 dias e o tempo médio de retorno do questionário foi de duas semanas. Após essa etapa, houve entrevistas, sendo que o tempo despendido foi entre 30 minutos e uma hora.

3.3.2 Análise documental

Para possibilitar ampliar o entendimento do processo em análise e complementar a triangulação de dados foram avaliados documentos e *standards* da empresa em questão referente ao período estudado.

No Quadro 6 estão apresentados os documentos acessados:

Quadro 6 – Documentos Analisados

Tipo de Documento	Fonte
Regras e Responsabilidades do TVG's	Apresentação
<i>Kick off</i> (alinhamento de expectativas)	Reunião Interna
Definição do Escopo de Negociação	<i>Standard</i>
Padrão de Desenvolvimento de Fornecedores Globais	Apresentação
Matriz Estratégica	Apresentação
<i>Agreement Expediting</i>	Apresentação
Estrutura de Gestão de Times Virtuais Globais	Apresentação

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Segundo Oliveira, Maçada e Goldoni (2009), a busca de dados por meio de documentos tem por objetivo principal complementar ou ratificar as evidências coletadas por outros meios. De acordo com os autores, esta fonte pode apresentar pontos fortes, o que permite ampliar a estabilidade da pesquisa. Porém, também pode permitir pontos fracos, quando ocorre uma seletividade tendenciosa, ou em alguns casos um acesso limitado, por isso, é necessário ter um critério de abordagem, como a forma de escolha e o período a ser analisado.

De acordo com Yin (2005), a principal vantagem no uso de diversas fontes de evidências é a possibilidade de se obter uma convergência na linha de investigação, ou seja, conseguir uma triangulação dos dados coletados. Com isso, a pesquisa tenderá a ser mais assertiva, apoiada em múltiplas fontes de evidências.

3.3.3 Técnicas de análise e interpretação de dados

Nesta etapa, segundo Oliveira, Maçada e Goldoni (2009), buscou-se suportar a pesquisa com a análise e interpretação da coleta de dados, por meio da descrição dos procedimentos, observações, entrevistas, documentos e comparações dos dados com a base teórica.

De acordo com Collis e Hussey (2005), no caso da técnica utilizada ser a análise de conteúdo, o método é o formal para analisar dados qualitativos. Esta técnica possibilita analisar um fenômeno do qual se tem pouca informação, permitindo ao pesquisador descobrir características diferentes, elaborando hipóteses que possibilitarão pesquisas complementares.

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo tem o objetivo de desvendar o crítico, com um conjunto de ferramentas e procedimentos procurando verificar o que há por trás dos significados das palavras. De acordo com o autor, a análise pode ser segmentada em três etapas:

- a) 1ª etapa, da pré-análise: fazer a leitura de todo o material do estudo, buscando conhecer e se familiarizar com o assunto;
- b) 2ª etapa, exploração do material: após a leitura do material, será realizada a seleção de documentos que irão compor a análise de conteúdo. Esta é uma etapa crítica, pois, neste momento o pesquisador deverá ter muito controle, para que nenhum documento fique fora do radar, ou seja, o material selecionado deverá de correlação com os objetivos da análise;
- c) 3ª etapa, interpretação dos resultados: onde é realizada a análise de conteúdo através da inferência, buscando destaques dos dados, conexões de ideias e hipóteses;
- d) a análise e interpretação proposto por Bardin (2011), é um processo complexo que exige do pesquisador uma avaliação em profundidade do referencial teórico, pois, isto servirá de base para inferências nas interpretações.

No Quadro 7 temos a forma da análise documental:

Quadro 7 – Características da Análise Documental e Análise de Conteúdo

Análise Documental	Análise do Conteúdo
Foca-se em documentos; Classificação – Indexação; Objetivo: representação condensada da informação para consulta e armazenagem.	Foca-se em mensagens (comunicações); Categorial-temática (é apenas uma das possibilidades de análise); Objetivo: manipulação de mensagens para confirmar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem.

Fonte: Santos, 2012.

Os documentos apresentados no Quadro 06 foram coletados a priori, e após as entrevistas, foram coletados dados de respondentes pelo fato da pesquisa ser de

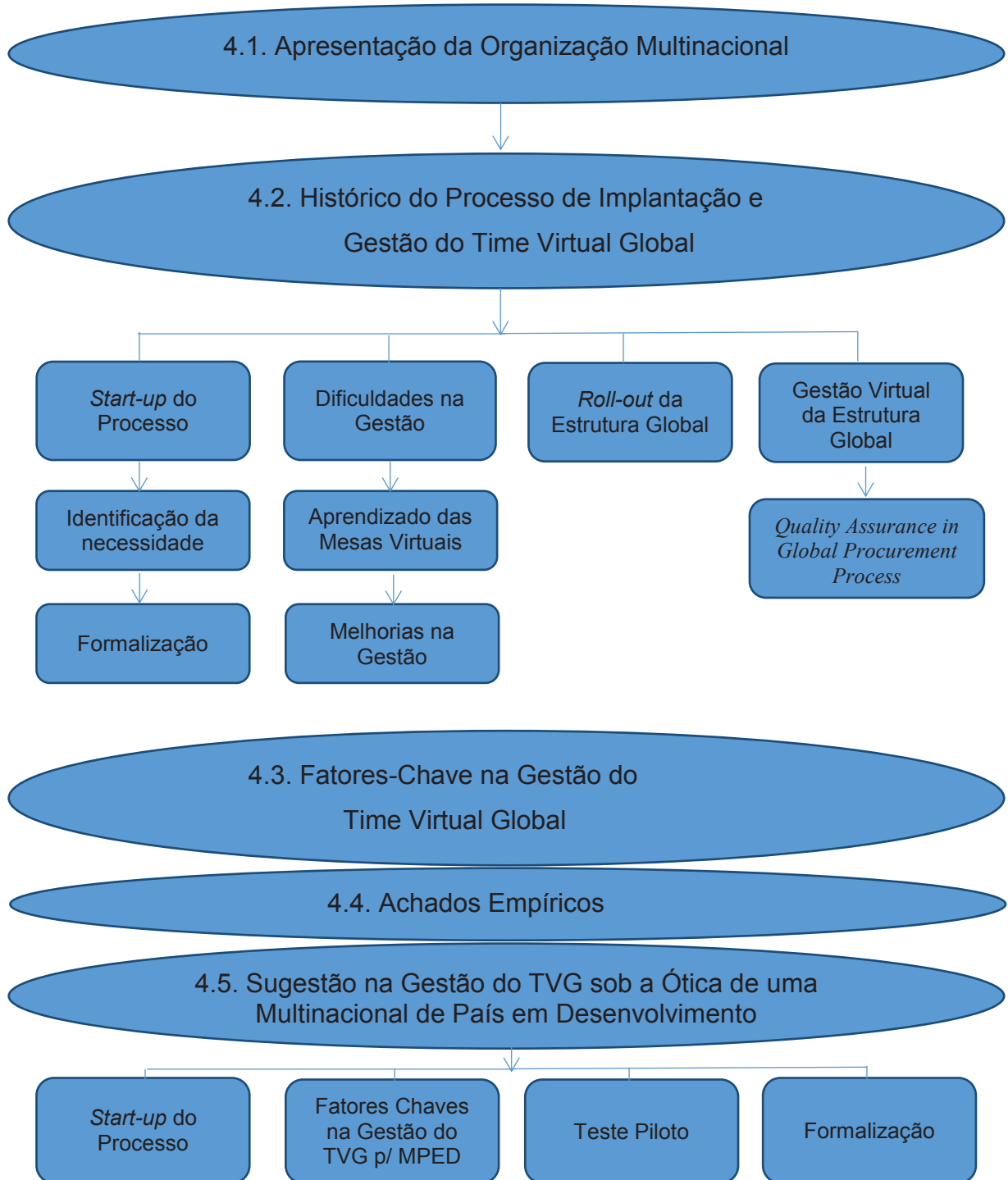
caráter qualitativo semiestruturada, o que permitiu ao pesquisador maior flexibilidade na busca de informações que corroboraram com o estudo de caso proposto.

A priori, o estudo evidenciou sete categorias, que são: liderança; compartilhamento de informações; confiança; comunicação; gestão de conflitos; gestão de expectativas e tarefas interdependentes. A posteriori, foram encontradas, além das categorias anteriores, as seguintes: *know how* para ouvir; idioma; *open mind*; *global mindset*; netiqueta (comportamento) e um padrão de trabalho (*template*).

4 ANÁLISE DO CASO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, foram abordados/analizados os principais dados coletados alinhados com os objetivos da pesquisa e o referencial teórico, onde foi buscado apresentar as diversas fases deste estudo. Objetivou-se, neste trabalho, o aprofundamento do entendimento na gestão de Times Virtuais Globais do processo da área de *Procurement*, sob o ponto de vista de uma multinacional de país em desenvolvimento. Para facilitar a pesquisa, apresenta-se, a seguir, a Figura 8 detalhando o fluxo.

Figura 8 – Fluxo da Análise do Caso e de Resultados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com o exposto na Figura 8, foi detalhado o modelo adotado do TVG na empresa pesquisada, desde o surgimento da necessidade de acordos globais na área de *Procurement*, seus desdobramentos, desenvolvimento de novas formas de gestão de negociação, melhorias do processo e a formalização de uma

nova estrutura. Após a pesquisa, foram discutidos os achados empíricos decorrentes da análise, e por último, apresenta-se a sugestão na gestão do TVG sob a ótica de uma multinacional de país em desenvolvimento.

4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL

A presente multinacional deste estudo de caso é de um país em desenvolvimento, cuja matriz é brasileira e atua no ramo da metalurgia. A empresa está presente em mais de 10 países, onde comercializou 14 milhões de toneladas no ano de 2017, e seu EBITDA foi de R\$ 4,0 bilhões (relatório anual de 2017).

Conforme dados do relatório anual (2017), o conglomerado é agrupado em quatro divisões de negócios e cada uma delas com operações industriais em diversos países. A governança desta organização, por ser uma S.A., possui uma assembleia de acionistas, conselho de administração, diretoria, operações de negócios e as quatro divisões. Suportando este organograma, existe o conselho fiscal, diversos comitês (de pessoas, financeiro e de estratégia), áreas corporativas e de risco. Um aspecto identificado nesta organização é a visão de ser global e o comprometimento deste objetivo em sua missão, visão e valores. Outro atributo interessante é ter excelência com simplicidade, o que permite a busca por inovação e melhoria contínua. No início do desenvolvimento de acordos globais pela área de *Procurement*, a empresa em estudo tinha em suas operações 45 mil colaboradores, sendo que 27 mil com base no Brasil e os demais distribuídos em 13 países.

4.2 ANÁLISE DO HISTÓRICO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO E GESTÃO DO TIME VIRTUAL GLOBAL

O movimento para a implantação do TVG iniciou-se após a crise financeira de 2008, com a falência do banco de investimento Lehman Brothers, após a recusa do Federal Reserve (FED – banco central Americano) de socorrer esta instituição, o que gerou a maior crise da história do capitalismo desde a depressão de 1929.

Essa ação do FED impactou a confiança do mercado financeiro global, pois rompeu com a visão dominante de que tal autoridade monetária iria apoiar instituições financeiras afetadas com a crise do *supprime* nos Estados Unidos. Como efeito direto desta crise, a produção industrial dos países avançados teve uma

queda brutal, e mesmo os países em desenvolvimento que naquele momento não tiveram impacto direto no sistema financeiro, houve forte impacto na produção industrial.

A crise levou a empresa deste estudo de caso a reavaliar seus objetivos e metas, visando a se adaptar a este novo cenário adverso aos negócios. Foi nessa época que a empresa, em face da necessidade, foi buscar alternativas de fontes de fornecimento e alavancar escala com negociações globais dos seus principais insumos, a um custo muito mais competitivo do que se tinha até aquele momento.

Nessa fase, as divisões de negócios operavam a área de *Procurement* de forma independente. Por exemplo, a operação do Brasil comprava de forma independente seus insumos em relação às operações da América Latina, América do Norte e Espanha, assim como cada operação realizava suas aquisições de forma isolada.

4.2.1 *Start-up* do processo

Buscando ganhar sinergia nas principais aquisições de insumos, na manutenção, reparo e operação (MRO), que são peças de reposição e de reserva, *capital expenditure* (Capex), que são compras para investimentos e alguns serviços, a área de *Procurement* inovou com a construção de um novo processo de negociação, que foi chamado de “Mesas Globais de Negociação”. Essas equipes eram uma estrutura virtual composta por gestores do processo de suprimentos, bem como suas equipes, em que as responsabilidades eram compartilhadas e não havia distinção hierárquica. A ideia foi diversificar a base de fornecedores, assegurando o atendimento aos requisitos da competitividade global e consolidando um modelo de gestão de conhecimento. Abaixo, seguem alguns comentários dos respondentes sobre motivos que levaram a desenvolver esta estrutura mais flexível:

Need for “local” presence to support sourcing strategies – from a customer & a supplier standpoint. Even with the globalization of sourcing technology, there is still a limit to what you can do sitting in the US and trying to source certain commodities in foreign countries. Plus, you need someone familiar with country-specific commercial and legal issues. Lastly, if you have a business operation in a foreign country, you need a “procurement ambassador” (support person) or you will struggle to have any alignment / impact (respondente 2) (tradução no APÊNDICE 12).

Changes in working environments have implied a tendency from individual-based work performance towards a team performance. The most common reason is to overcome geographical or temporal separations while at the same time cutting office space, travel and time-related costs. In my experience, teams were formed to unify functions across an organization, integrate employees as a result of mergers or acquisitions (respondente 9) (tradução no APÊNDICE 13).

The growth of the Company in different Regions made it necessary. We were operating in different countries and the requirements in terms of materials and equipment were global. Homogeneous quality and service level were required in the different locations. There were also Global suppliers with the capacity to supply in the different Regions we were operating (respondente 6) (tradução no APÊNDICE 14).

The major ones were potential savings when we source globally, develop alternatives suppliers from different regions of the globe, market intelligence, “boots in the ground”, have a global presence and market the company brand, team development, alternatives materials development and understand the global/local market details / dynamic (respondente 5) (tradução no APÊNDICE 15).

Segundo Mir, Hassan e Tanweer (2016), para corresponder a um ambiente cada vez mais dinâmico, as organizações estão adaptando as suas estruturas, e dentre elas, está o TVG, que são equipes distribuídas geograficamente, com fronteiras culturais e organizacionais distintas, que buscam desempenhar objetivos comuns usando tecnologia de informação e de comunicação avançadas. De acordo com os autores, os TVG(s) são uma solução adequada para atender o ambiente competitivo dos negócios com pessoas talentosas de diversas regiões, aproveitando por meio dessa sinergia o conhecimento de cada área.

4.2.2 Identificação da necessidade

O objetivo das Mesas Virtuais Globais (MVG) era analisar as demandas dos principais insumos comuns às diversas operações mundo afora e implantar a estrutura virtual com os principais especialistas deste segmento de suprimentos, nos diversos países onde havia uma estrutura de *Procurement*.

Segundo Zander, Mockaitis e Butler (2012), o ambiente virtual permite que as equipes tenham mais eficiência e agilidade nas tarefas e possibilita acesso aos melhores recursos globais.

O início foi muito complexo, pois naquele ano a empresa operava em 14 países, com fusos horários distintos e muita diversidade cultural. Por isso, estabeleceu-se um *template* para desenvolver a nova forma de negociar, criando um standard global para facilitar o processo de implantação.

Países com
Operação



Neste *template* foi criado um *job description*, responsabilidades, matriz estratégica (*full value*) e como seriam as reuniões virtuais, respeitando a diversidade dos componentes da mesa. Importante frisar que isso foi elaborado em conjunto com 40 pessoas dos diversos países onde se operava, em uma reunião presencial de três dias em São Paulo, onde o idioma adotado foi o inglês. Isso contribuiu para:

- a) aprimorar o relacionamento pessoal do TVG;
- b) alinhar expectativas;
- c) construção da confiança;
- d) tornar os objetivos e metas transparentes e claros;
- e) construir um *template* aderente e aceito pelo time;
- f) criar uma forma justa de mensuração;
- g) buscar uma forma eficaz de comunicação.

4.2.3 Formalização das Mesas Virtuais Globais

Todo o processo foi desenhado em conjunto com os líderes globais e aprovado em uma reunião formal presencial, buscando estabelecer os critérios de gestão, e na qual os papéis e responsabilidades foram definidos em conjunto com os principais atores: líder (sem hierarquia), negociadores das diversas operações e os facilitadores.

Segundo Heller et al. (2010), estabelecer normas/regras para comportamento; metas; agendas de trabalho e uma estrutura clara para reuniões aumenta as possibilidades de sucesso nos TVG(s), sendo que os autores sugerem que o time virtual tenha uma visão mais sistêmica. O que não foi localizado na literatura é como desenvolver uma ferramenta de trabalho, o que foi possível, neste estudo de caso, com o *template* desenvolvido para a empresa em questão.

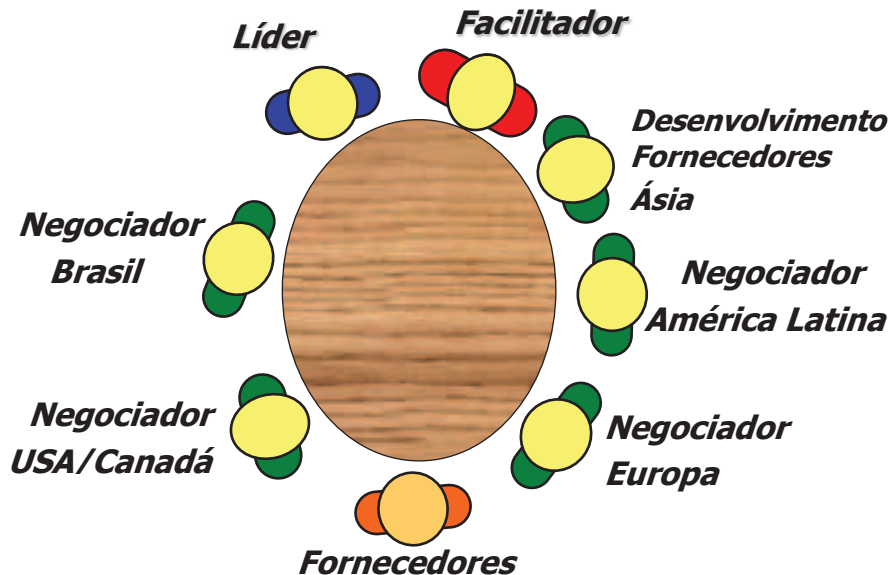
O desdobramento das tarefas foi alinhado da seguinte forma:

- a) construção do cronograma das MVG(s);
- b) promover as reuniões semestrais de verificação e de *check*;
- c) delegação de responsabilidades;
- d) estabelecer um modelo de coleta de dados;
- e) dados foram tratados através de uma matriz estratégica por categoria de material (*full value procurement*, uma busca de valor na cadeia de fornecimento);
- f) como monitorar tendências de mercado;
- g) *questionário standard* para visitas técnicas;
- h) estabelecer um modelo para o *Request for Proposal*;
- i) negociação;
- j) testes e *roll-out*.

Todo o trabalho realizado com estas etapas tinha um alinhamento com os usuários-chave (clientes internos). O objetivo era construir a confiança e colocar todos a bordo das possíveis mudanças. Toda a estratégia seguia uma metodologia que avaliava as principais oportunidades, as limitações, as ameaças e a diversificação.

Na Figura 9, apresenta-se um exemplo de uma estrutura virtual para as diversas negociações que poderiam ser globalizadas:

Figura 9 – Exemplo Mesa Virtual Global de Ligas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

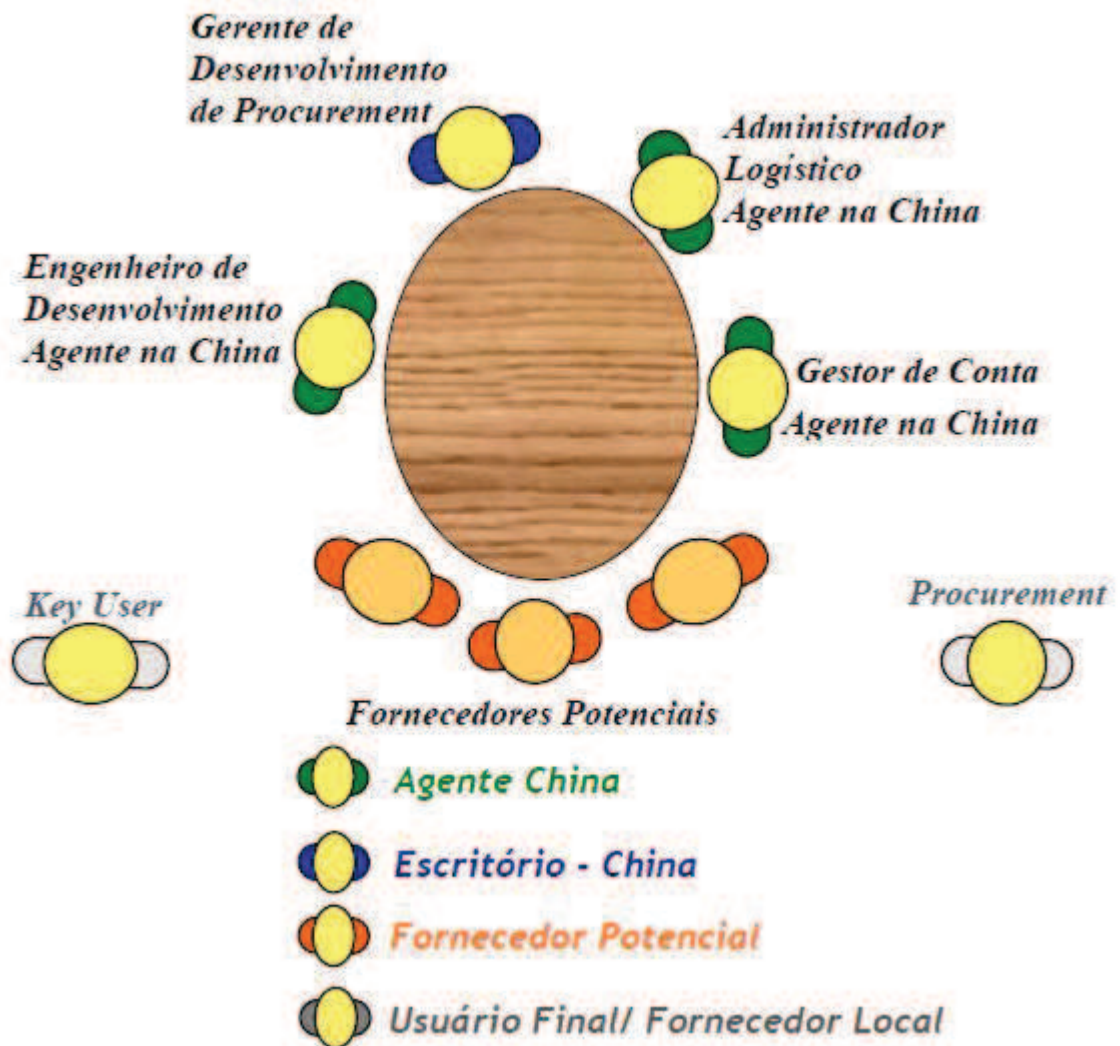
Foi definido que cada mesa global teria a responsabilidade de elaborar um plano de ação (seguindo o modelo do *template* – padrão), com um cronograma e meta estabelecida pelo planejamento executivo da organização.

Cada componente da mesa era responsável por desdobrar as ações da negociação global nas suas respectivas operações. Pela necessidade de desenvolver fornecedores alternativos e de custo bem mais competitivo dos que operavam na época, foi decidido buscar países de melhores custos (*best cost countries*). Na época o nome adotado foi outro, *low cost countries*, mas culturalmente não foi bem aceito pelos países que foram consultados (ex: China).

Iniciou-se em conjunto com as MVG(s), o desenvolvimento de fornecedores, e para isso, foi aberto um escritório na China (Ásia Sourcing Center), onde foi contratada uma chinesa e expatriado um americano, com o intuito de mostrar ao time global que a operação não visava ter o empoderamento de brasileiros, mas sim apoiar a diversidade. Para suportar a área de desenvolvimento de fornecedores na Ásia, foi contratado um agente chinês com 35 engenheiros de campo.

Na Figura 10, apresenta-se a estrutura virtual do desenvolvimento de fornecedores em países de melhores custos:

Figura 10 – Ásia Sourcing



Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Fazendo parte da Figura 10, está o processo de gestão do processo *Asia Sourcing Center*:



No período de 2009 a 2012, foram implantados 22 MVG(s), sendo que um componente de uma determinada mesa poderia cooperar com outras equipes. No período de 2011 a 2012, houve 44 colaboradores da área de *Procurement* em toda organização, envolvidos com negociações globais e trabalhando entre si de forma virtual.

4.2.4 Dificuldades na gestão

O processo de gerenciamento das MVG(s) teve no início sua complexidade. Primeiramente ter as pessoas adequadas para conseguir trabalhar em um ambiente virtual (nenhum contato direto, tipo *face to face*); a questão do idioma (que na atual conjuntura, entende-se como um atributo que faz parte dos negócios, e no caso em questão impactou na gestão, pela dificuldade dos países que não têm o inglês como idioma mãe); manter uma equipe motivada quando há barreiras na comunicação é um grande desafio, e por ser virtual, facilmente os componentes podem deixar de lado as tarefas e prazos, gerando impactos nos cronogramas. Um exemplo disso é a

fala de um dos respondentes: “Getting everyone to stay motivated throughout the project can be a challenge. Since the team is remote, team members may be more likely to delay their tasks until just before it is due, which can inject risk into the timeline” (respondente 3) (tradução no APÊNDICE 16).

Outro fato levantado é a questão do fuso horário, a exemplo do time da *Ásia Sourcing Center*, que em relação ao Brasil, tinha um fuso horário de 11 horas. Aliado a isso, muitos dos atores destes times sentiram falta das reuniões presenciais, o que foi um grande desafio, a exemplo de um dos respondentes: “Time difference. Technology has bridged the gap in virtually every other area, but it’s still noon in New York and midnight in Tokyo. Face to face meetings are necessary, so travel is also a difficulty” (respondente 2) (tradução no APÊNDICE 17)

Segundo alguns dos respondentes, realizar reuniões de longa duração por telefone, vídeo, Skype ou outras tecnologias é muito cansativo, ainda mais para os componentes que não utilizam o idioma mãe, por isso a necessidade de ser mais assertivo, ir direto ao ponto (comunicação *low context*) se faz necessário.

I would say the communication is the key point. Everything that the team is doing remotely, it is very important that the communication flow among the team. Also, be mindful about the duration of the meeting, phone calls or video calls have to be shorter or split in parts, it is very tiring to have long meetings (respondente 11) (tradução no APÊNDICE 18).

As barreiras culturais, base de dados confiáveis a falta de abertura a novas alternativas por parte de usuários-chave; dificuldades de cumprir a agenda, o idioma, alinhar prioridades (rotina x times virtuais) e ter líderes em *job rotation* foram outros aspectos elencados pelos que participaram da pesquisa.

4.2.5 Aprendizado das mesas virtuais

Dois pontos relevantes foram impactados com as dificuldades apresentadas, a comunicação e a velocidade de execução das tarefas. Com isso, algumas habilidades tiveram que ser treinadas:

- a) a comunicação deve ser clara, objetiva (direto ao ponto), falar pausadamente;
- b) ouvir mais;

- c) confirmar o entendimento (perguntar aos ouvintes o que eles entenderam);
- d) não utilizar gírias locais (é da cultura local);
- e) escrever e-mails (ou outras formas de comunicação) claros e objetivos; muitos dos que estão utilizando o inglês pensam no idioma mãe e podem perder a objetividade, o que impacta na cultura dos países;
- f) em reuniões virtuais, o tempo é bem limitado, face ao fuso horário, ferramentas de comunicação, por isso é necessário observar e respeitar os horários previamente agendados, e para muitos países, principalmente os em desenvolvimento, esta prática impacta na cultura. Existe uma tolerância muito maior ao atraso em alguns países (ex: Brasil, México, Peru, Argentina, e neste estudo, até a Espanha);
- g) treinamento do time virtual em práticas comerciais e formas de negociação em cada país envolvido, principalmente nos países em que a equipe prestava os serviços. A forma como o usuário-chave de cada país recebe o atendimento tem suas peculiaridades.

A média de pessoas envolvidas em cada mesa variava de cinco a oito pessoas e os mesmos colaboradores estavam em mais de uma mesa de negociação global e ainda eram convidados alguns usuários-chave para estarem a bordo de desenvolvimentos e alternativas de fornecimento. A média de tempo despendida com os TVG(S) era de 40 a 50%, sendo que a rotina local exigia o resto do tempo.

Outro ponto relevante é que foram estabelecidos quatro facilitadores neste novo processo de negociação com características mais multiculturais e que tinham dedicação *full time* com os times. Esses colaboradores falavam fluentemente dois idiomas (Inglês e Espanhol), além do idioma mãe, e tinham uma boa noção de cultura dos países onde atuavam. O objetivo era ser um catalisador e criar um ambiente mais adequado, reduzindo possíveis conflitos, dando suporte na organização das reuniões e tomando o cuidado para que o plano de ação e o cronograma fossem atendidos.

Nas reuniões virtuais, adotaram-se algumas ferramentas de comunicação, como segue:

- a) Live meeting – um serviço de webconferência;

- b) Conference Calls;
- c) Videoconferência;
- d) Skype;
- e) Trello – uma maneira mais flexível de organizar e visualizar.

Conforme Edwards (2016), os times podem ser categorizados, e no caso das MVG(s) o processo começou como time virtual de projeto e seguiu para o time virtual de processo, pois os resultados foram muito animadores e possibilitaram a organização apostar no modelo.

No caso estudado, os resultados encontrados nas entrevistas, na observação e nos documentos, no que tange aos fatores que apoiam o sucesso de um TVG, estão bem alinhados com o conteúdo teórico pesquisado. A comunicação é um atributo que foi repetido várias vezes e mostra como a cultura impacta nessas equipes. Por exemplo, o comentário de um respondente “*Over-communication*” mostra a diferença cultural entre países, e segundo Meyer (2016), os países nórdicos ou os do hemisfério Norte tem uma comunicação *low context*, ou seja, são mais diretos, simples e explícitos. Já os países do hemisfério Sul e asiáticos são mais *high context*, ou seja, são implícitos, baseado mais em gestos, costumam interagir mais e não são diretos.

Seguindo na análise das entrevistas, percebe-se repetidamente a questão de ter objetivos, metas e tarefas claras e transparentes, a exemplo de um respondente, “ter papéis e responsabilidades bem definidos”.

Pelo aspecto remoto dos TVG(s), outro atributo que foi de relevância na pesquisa é a questão da rapidez (agilidade) nas respostas para e-mails, retorno de telefonemas ou outros meios, pois demonstra que outros componentes da mesa estão sendo valorizados, a exemplo de um respondente: “Attentiveness: Due to the remote aspect of global virtual teams, a quick response time (e.g. to email, phone calls, etc.) demonstrates that the other team member’s time and participation is valued” (respondente 3) (tradução no APÊNDICE 19).

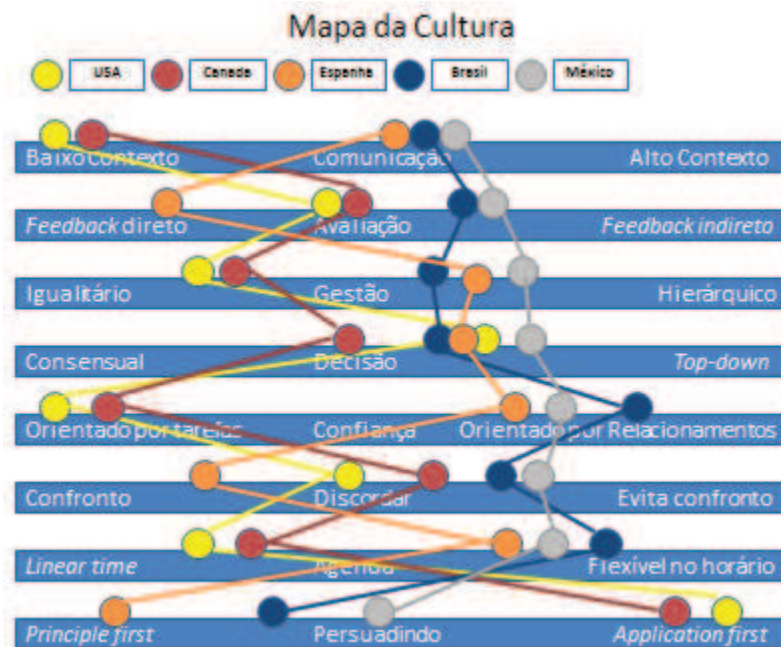
O trabalho a longa distância requer acompanhamento e gerenciamento próximos, ter abertura e maior flexibilidade, aliado a um comportamento próprio aos TVG(s), ou seja, uma determinada etiqueta.

Conhecer o público envolvido neste processo, seu histórico; seus perfis e *skills* é muito importante para estabelecer a confiança, outro atributo bem evidenciado nas entrevistas.

“In addition, virtual teamwork is typically white-collar, knowledge based, intellectual and interdependent” (HOCH; DULEBOHN, 2014, p. 393) (tradução no APÊNDICE 20).

De acordo com os respondentes, as barreiras culturais tornaram complexo o uso das MVG(s), e alguns aspectos evidenciados na literatura e nas entrevistas estão representados na Figura 11, como exemplo:

Figura 11 – Mapa da Cultura



Fonte: Figura adaptada de Meyer, INSEAD, 2015.

No processo de gestão ao longo do tempo, houve o aprendizado e a percepção das diferenças entre os componentes em seus diversos países de origem, o que motivou a envolver a área de recursos humanos para que em conjunto fosse possível aplicar a disciplina “gerenciamento da mudança”, o que permitiu um *team building*.

The members have to have in mind that cultural differences it doesn't mean that some is wrong and some is right, it is just differences. In this case, the team needs to understand each one point of view and try to find a solution that makes sense for the team, in this case again, open conversation is crucial (respondente 11) (tradução no APÊNDICE 21).

Foi observado que o alinhamento era pela comunicação direta, quando existia a necessidade de se tratar diversas questões de trabalho e cultura. Isso está segundo Blomströn (2015), em acordo com a bibliografia sobre o assunto.

A pesquisa observou que a distância, a diversidade e a falta de contato pessoal podem gerar mal entendidos tanto no comportamento, como nas informações. Por isso a necessidade de ser mais explícito e direto na comunicação, evitando que haja algo implícito e que não seja bem entendido (BLOMSTRÖN, 2015). Outro exemplo é a resposta de um respondente, referente à gestão da mudança:

As barreiras culturais eram trazidas e discutidas nas reuniões dos times virtuais. Todas as situações que entendíamos que eram bem específicas e que mudar seria um problema, buscávamos apoio dos gestores de processo, dos Países e de especialistas em gestão da mudança (respondente 1).

Os gestores de processo descritos pelo respondente são os facilitadores, que trabalhavam em tempo integral com os times.

O aprendizado com o mapa da cultura foi muito relevante, e aqui, a oportunidade de realizar um curso específico (*managing global virtual teams management*) sobre o assunto (realizado por três líderes) contribuiu muito na adaptação do processo de gestão.

Um ativo que facilitou o envolvimento de todos no processo das negociações globais foi estabelecer duas reuniões presenciais ao ano:

- 1) verificação;
- 2) *check* de resultados.

Essas reuniões foram estabelecidas no *template*, a primeira em julho e a segunda em janeiro do ano subsequente, sendo que todas as MVG(s) fizeram suas

apresentações em um modelo padrão, ao comitê executivo da empresa. A exposição do time virtual criou um sentimento de pertencimento e de valor do processo e esse ambiente acelerou o desenvolvimento e atração de bons profissionais.

Foi apontada nas entrevistas a necessidade de recrutar (interno/externo) pessoas com determinadas características-chave, como: a) fluência em idioma; b) flexibilidade intercultural; c) competência técnica; d) autonomia; e) trabalho em equipe; f) abertura (*open mind*); g) motivado com desafios; h) adaptação a mudanças.

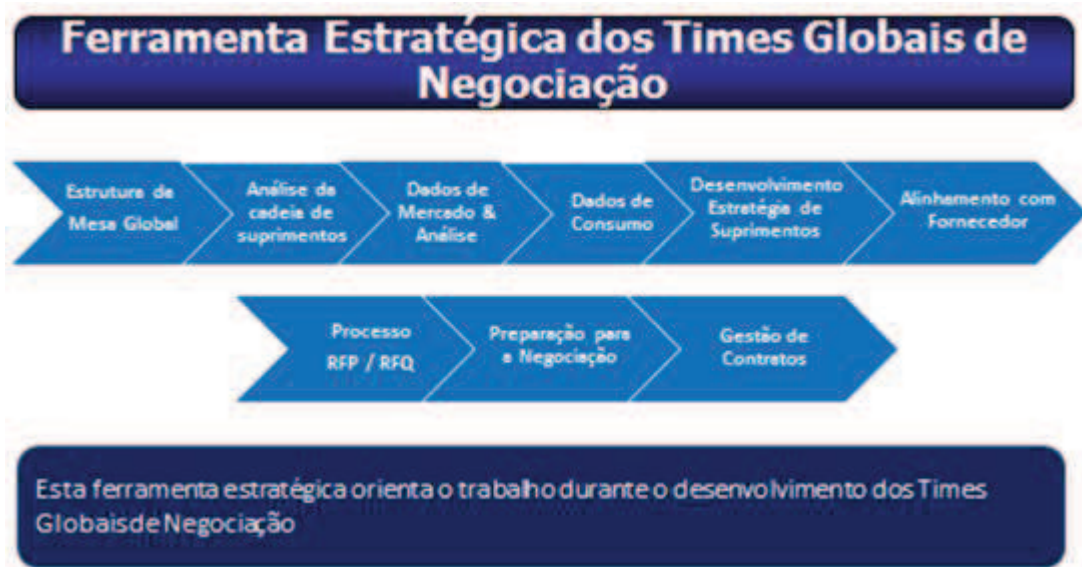
Os objetivos e metas dos TVG(s) iniciaram pelo planejamento anual da organização, um processo *top down* para os processos da empresa, em que cada área realiza o desdobramento para suas atividades. No caso de *Procurement*, os objetivos foram trabalhados com metas específicas para os TVG(s), onde o principal *input* era a redução dos custos dos insumos globais em relação à base de preços adquiridos pela empresa no ano anterior, uma meta tangível, mas ao mesmo tempo desafiadora. Todo o desdobramento tinha que ser claro, objetivo, bem comunicado, com foco no resultado, facilmente auditado, e com melhoria contínua. Aliado a isso todas as tarefas tinham que contemplar a interdependência entre os colaboradores das MVG(s).

4.2.6 Melhorias na gestão

Durante o processo de aprendizagem, foi elaborada pelos facilitadores de processo uma ferramenta estratégica, que orientou os times a terem um padrão no desenvolvimento dos trabalhos, como segue: “Our global teams and middle office teams develop several templates to make sure we could have a clear communication and change management, so we would ensure the project governance” (respondente 5) (tradução no APÊNDICE 22). “Sim, nós desenvolvemos um template para coleta e compilação da base de dados, para estudar consumo interno e o mercado, bem como para traçar estratégias de negociação e acompanhar os resultados” (respondente 4).

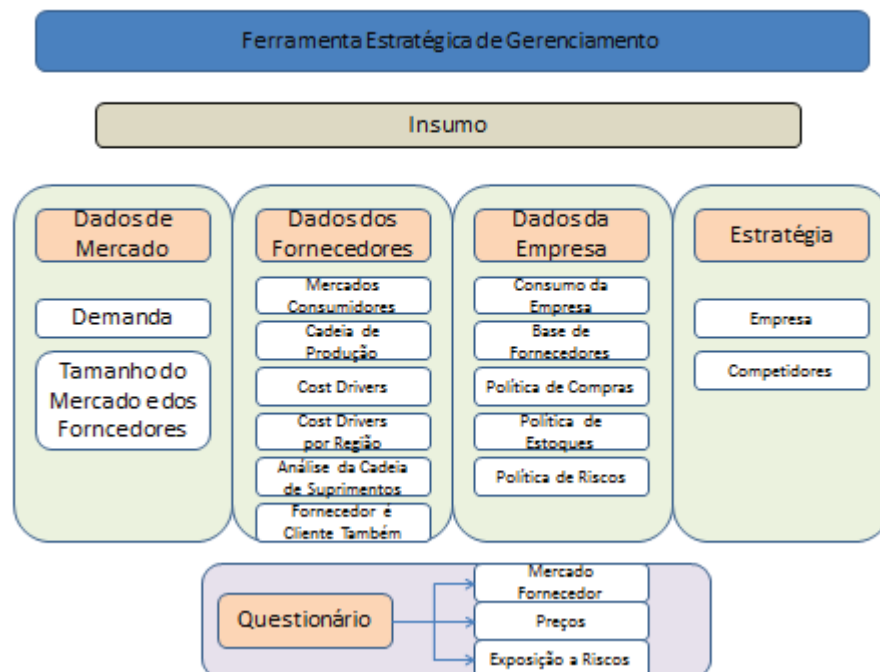
Na Figura 12, está o *template* desenvolvido para a gestão das MGV(s):

Figura 12 – Ferramenta Estratégica



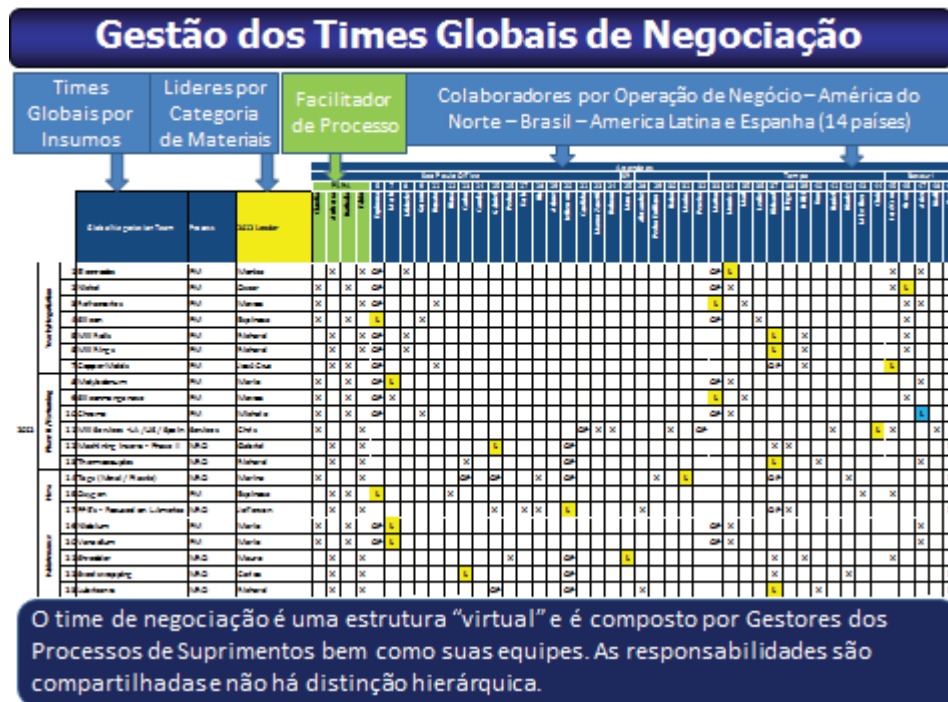
Fonte: Elaborado pelo autor, 2012

Fazendo parte da Figura 12, está o desdobramento do *template*:



Em continuação da Figura 12, segue o desdobramento da montagem das diversas MGV(s): mesas por categoria; líderes globais; negociadores globais e

facilitadores (total de 44 colaboradores distribuídos no Brasil, América Latina, América do Norte, Espanha, China e Índia).



Essa forma de gestão possibilitou aumentar a competitividade da empresa por meio da compra de insumos de países de melhor custo, objetivando a redução dos preços de aquisição, e ao mesmo tempo, garantindo uma qualidade consistente e um fornecimento confiável. Isso foi feito entendendo a cadeia de fornecimento global e superando barreiras culturais e de negócios.

Após a análise de cada insumo pela ferramenta estratégica, cada negociação seguia determinados direcionadores, conforme Figura 13:

Figura 13 – Estratégia de Negociação



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

Como resultado de toda essa estrutura de gerenciamento, os facilitadores de processo nas MVG(s) elaboraram um critério para trabalhar, que segundo documentação acessada, resultou nos seguintes fatos relevantes:

- a) Estabeleceram-se indicadores para o desempenho dos preços de compra;
- b) Foi elaborado um modelo para coletar dados;
- c) Os facilitadores suportaram a consolidação global dos dados coletados;
- d) A metodologia da Matriz Estratégica de Suprimentos (*full value procurement*) foi disseminada entre as operações.
- e) Foram identificadas e analisadas as lacunas entre as operações de compras, com o objetivo de apoiar o responsável pelo processo e os líderes globais das *commodities* das áreas produtivas, de manutenção e de serviços de cada divisão de negócio, com as informações necessárias para revisar todas as estratégias de compra e maximizar o resultado geral.

4.2.7 Roll-out da estrutura global

De acordo com as documentações e a experiência do pesquisador participante deste desenvolvimento, o *roll-out* da globalização de *procurement* aconteceu de maneira iterativa, com a repetição/aprendizado. Aliado ao sucesso das MVG's o processo foi adaptado para uma estrutura global a partir de 2012.

“A recent study described the group development process of virtual learning teams as an iterative walk through the stages of forming, norming, and performing while continuously addressing member conflicts” (YOON; JOHNSON, 2007) (tradução no APÊNDICE 23).

De acordo com Yoon e Johnson (2007), o processo pode ser colaborativo e cooperativo, onde tem-se alguns modelos de desenvolvimento, sendo que a maioria é classificada como linear ou não linear. Os modelos que são baseados em lineares têm um processo de desenvolvimento de formação de time na sequencialidade e maturidade, e segundo a pesquisa desses autores, existem quatro estágios de formação: *forming*, *storming*, *norming*, e *performing*. Nesta linha de desenvolvimento de uma equipe, os componentes de um time têm foco nas tarefas e no relacionamento interpessoal. Outros modelos lineares seguem a mesma premissa,

ou seja, buscam conhecer as pessoas e sofrem conflitos entre as metas pessoais e as demandas do time. Neste modelo, espera-se que os times consigam executar as tarefas com eficiência seguindo os quatro estágios, ou seja, problemas que surjam em uma fase serão tratados na fase subsequente. Um processo linear mais atual é o modelo integrativo, no qual a progressão ocorre por cinco estágios: dependência e inclusão; dependência e luta; confiança e estrutura; trabalho e finalização, (YOON; JOHNSON, 2007), ou seja, este modelo explica que os componentes de um time primeiro verificam seu pertencimento ao grupo, aliado à confirmação dos seus papéis.

Seguindo as argumentações de Yoon e Johnson (2007), o modelo não linear questiona o modelo linear, porque não explica o que desencadeia os gatilhos das transições quando ocorrem os estágios e afirma que as equipes progridem pela consciência dos colaboradores frente à linha do tempo e aos prazos. Segundo os autores, o estágio *storming* ocorre predominantemente com equipes presenciais.

“Storming often starts where there is a conflict between team members' natural working styles. People may work in different ways for all sorts of reasons but, if differing working styles cause unforeseen problems, they may become frustrated.” (MINDTOOLS, 2018) (tradução no APÊNDICE 24).

De acordo com Bonebright (2009), o modelo Tuckman, que pesquisou os quatro estágios em linha com o processo linear, comenta em seu artigo que o modelo foi utilizado no desenvolvimento de times virtuais. Mas de acordo com a literatura, não há no contexto atual como elencar um modelo único para definir a forma como se desenvolve um time virtual:

We cannot rely on a predictive stage model to guide the group development of virtual work groups. Instead of finding a unitary one-way causal model, more important and realistic task will be to find regularities and a repertoire of actions that enable the virtual team members to stay within a reasonably stable structure and to evolve to refine effective actions to successfully complete a group task and enhance the member relationship. (YOON; JOHNSON, 2007) (tradução no APÊNDICE 25).

Analisando a literatura, avaliou-se que na linha linear de progressão o processo ocorre em etapas, ou seja, passo a passo, e um novo ciclo no desenvolvimento só ocorre se na etapa anterior os problemas foram resolvidos. Já na progressão não linear, o desenvolvimento ocorre em múltiplas direções, desde que existam múltiplos pontos de partida para solução dos problemas.

“Virtual teams can be described as non-linear and complex systems belonging to the fastest changing factors in management.” (ZELLI, 2016, p. 03).

Pelo que foi constatado e pela experiência do pesquisador com os TVG(s), o modelo tende a ser híbrido, ou seja, parte de um modelo linear e perpassa o não linear, o que explica bem como foi o desenvolvimento destes times. Com base nesta evolução, em 2012, foi implantada a estrutura global de *procurement*, oriunda do desenvolvimento de MVG's (times virtuais globais transitórios – por projeto). Os processos de insumos, Capex, MRO e alguns serviços foram, de forma estrutural, globalizados.

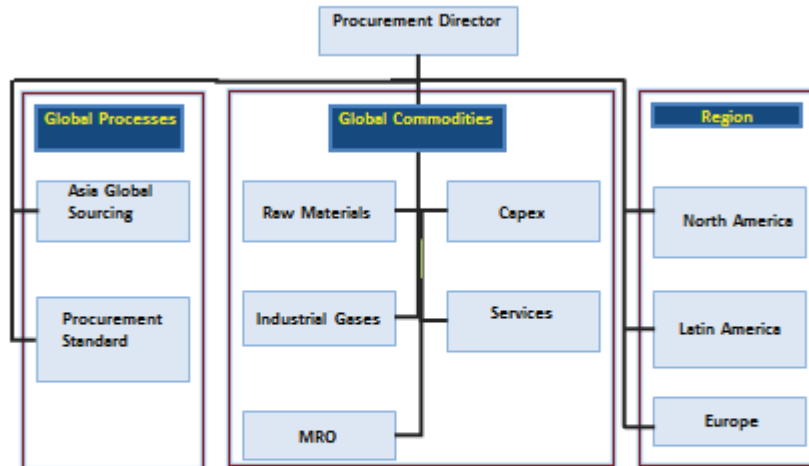
O processo ocorreu pela estabilização do modelo de gestão das MVG(s) e pelos resultados alcançados, sendo que o ciclo da gestão da mudança ocorreu com a prática do *benchmarking* e pesquisas com algumas consultorias. Um estudo foi preparado com as vantagens/desvantagens da estrutura global, e após profundo detalhamento, chegou-se a alguns direcionadores:

- a) aumento da sinergia entre todas as operações de negócio;
- b) redução de custos pelo aumento de escala;
- c) processo decisório global;
- d) aumento de produtividade de *Procurement*;
- e) a empresa teria presença global junto ao mercado fornecedor;
- f) melhora na comunicação com o mercado fornecedor;
- g) cadeia de fornecimento global;
- h) agilidade.

Porém, a mudança causou certa preocupação, pois a globalização da área poderia ter levado a um certo distanciamento das áreas usuárias, uma vez que o fato da estrutura ser mais virtual deixa algumas decisões distantes das operações de produção, pela limitação da interface com o usuário.

A Figura 14 apresenta a estrutura global aprovada.

Figura 14 – Estrutura Global



2

Fonte: Elaborada pelo autor, 2012.

Alguns cuidados foram estabelecidos com o *benchmarking* realizado, e pela experiência das MVG(s), foi necessário segregar os materiais por categoria do que foi globalizado, regionalizado e localizado. Para tornar uma categoria global foi necessário adotar duas medidas:

- 1) foram globalizados insumos que eram utilizados em mais de uma região, por exemplo: América Latina e USA, ou América do Norte e Europa.
- 2) foi estabelecido um valor de corte no volume a ser adquirido.

As habilidades que foram necessárias nas MVG(s) (subcapítulo 4.2.5) foram totalmente aplicadas na estrutura global, pois, o efeito da virtualidade permaneceu e suas consequências também.

4.2.8 Gestão virtual da estrutura global

No processo de desdobramento da estrutura, foram criados quatro comitês:

- a) Global;

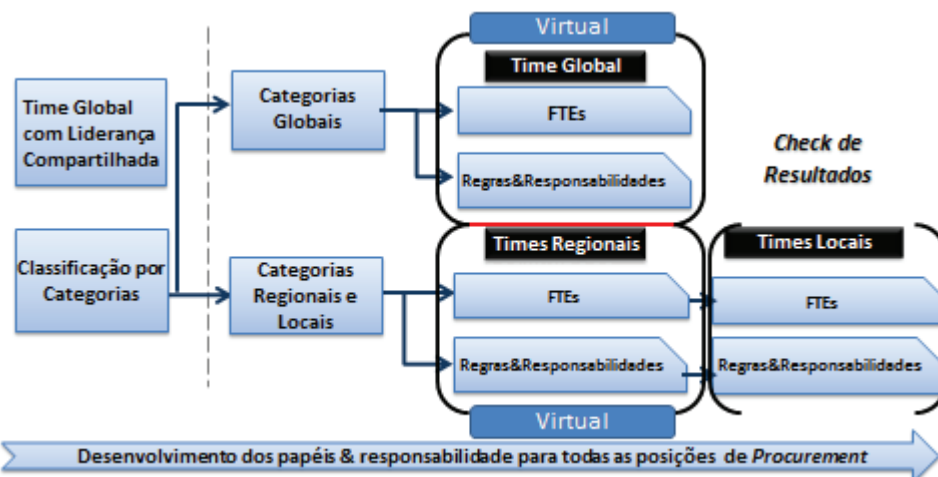
- b) América Latina;
- c) América do Norte;
- d) Europa.

Esses comitês atuaram de forma virtual, sendo que as contas globais e regionais foram estabelecidas de acordo com o critério descrito anteriormente, e alguns direcionadores foram firmados pelo aprendizado já realizado com as MVG(s), que seguem:

- a) o idioma padrão desses comitês foi o Inglês;
- b) foi solicitado a todos os envolvidos que a comunicação fosse mais direta e pausada, um esforço que torna o entendimento mais claro;
- c) ter um comportamento de abertura com as opiniões (um valor para o grupo);
- d) ter em vista que a melhor solução é a que beneficia o todo;
- e) flexibilidade intercultural;
- f) ter um papel ativo no gerenciamento da mudança;
- g) *open mind*;
- h) respeito ao público: atendendo a agenda, horários, ser inclusivo e compartilhar boas práticas, reduzindo silos e trabalhando em conjunto.

Foi estabelecido o desdobramento da gestão conforme Figura 15.

Figura 15 – Desdobramento da Gestão da Estrutura Global



Fonte: Elaborada pelo autor, 2018.

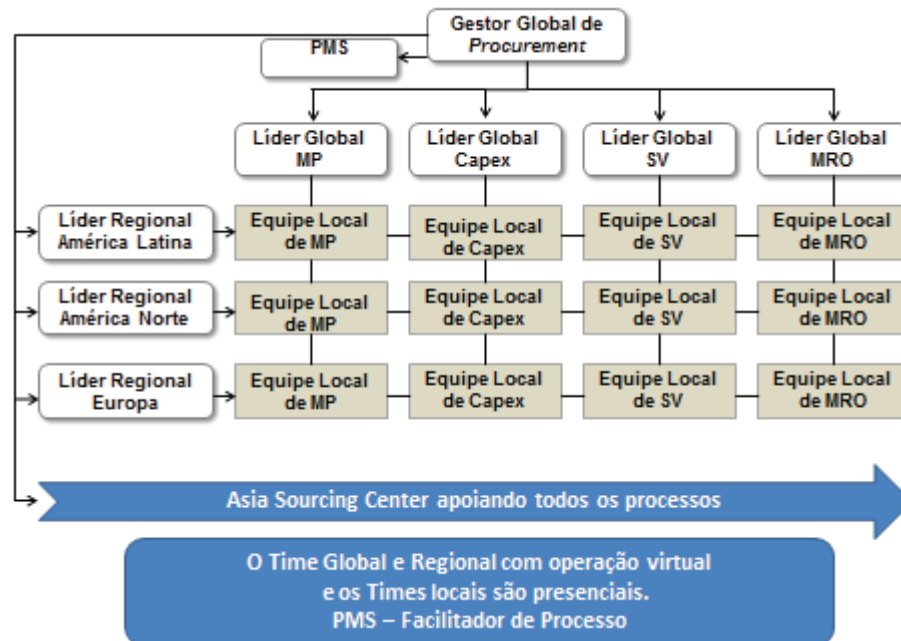
Toda gestão buscava atender o direcionador principal da organização (EBITDA), e por isso, foram elencados itens de controle específicos para atender esta demanda:

- a) meta de *Saving de Procurement* por operação de negócio;
- b) meta de *Saving* por categoria de material;
- c) capital de giro de materiais (controle do estoque);
- d) produtividade;
- e) *budget*;
- f) pontualidade;

Todo o processo de gestão estava suportado pelo modelo desenvolvido com as MVG(s), portanto, havia um *template* que apoiava o time global em conjunto com a área de processo (*procurement management system*), o que facilitava a operação como um todo. As barreiras foram tratadas alinhadas com o que foi aprendido anteriormente e, de maneira incremental, adaptadas à nova realidade.

A estrutura de gestão foi desenvolvida conforme a Figura 16:

Figura 16 – Gestão da Estrutural Global



Fonte: Elaborada pelo autor, 2018.

4.2.9 *Quality Assurance* no processo global de *Procurement*

Em análise com as documentações, a implantação da estrutura global necessitou construir uma garantia de processo que possibilitasse desenvolver a confiança do cumprimento de todos os requisitos e padrões (*template*). O *quality assurance*, neste processo, buscou a garantia de qualidade de que as atividades estavam em acordo com o planejado, e isso pode ser definido com a verificação dos resultados obtidos com a aplicação dos padrões.

Quatro pontos relevantes foram definidos com objetivo de assegurar que o processo estava atendendo a demanda da empresa:

- 1) Foco no cliente interno – assegurando que o resultado alcançado estava em aderência com as necessidades das operações de negócios.
- 2) Foco nas pessoas – unir os colaboradores de *procurement* com os objetivos e metas comuns (interdependência dos planos de ação).
- 3) Foco no acionista – o processo como um todo teve que gerar valor, caso contrário, não permaneceria.
- 4) Construção de relacionamentos duradouros com fornecedores em um processo ganha-ganha.

4.3 FATORES-CHAVE NA GESTÃO DO TIME VIRTUAL GLOBAL

A presente etapa visa a apresentar os atributos para uma boa gestão de um time virtual, a partir da análise das entrevistas e documentações. Avaliando o artigo de Kursat, Bichelmeyer e Akilli (2015), muito do que se viu na pesquisa está de acordo com o estudo de caso.

O Quadro 8 apresenta os comentários dos respondentes sobre os fatores de sucesso que impactam no trabalho dos times virtuais:

Quadro 8 – Fatores de Sucesso

Cargo/Nacionalidade	Região de Atuação	Local de Trabalho	Atributos apresentados pelos respondentes
Gerente General de Suministros Brasileira	América Latina Norte e Ásia	Colômbia, México e Índia	-Ter fluência em idiomas (Inglês, Espanhol, Português e Mandarin); -Flexibilidade intercultural. -Definição clara de papéis e responsabilidades do time virtual; -Metodologia de trabalho, com ações responsáveis, datas e metas estabelecidas; -Componentes com expertise e capacidades para trabalhar em times virtuais.
Procurement Director Americana	USA e Canadá	Tampa/St. Petersburg, Florida - USA	<i>-Training of “leads” on the business and cultural aspects of the countries they will be dealing with – an absolute must! And also training of any other individuals involved in global teams, even if not leading.</i> <i>-Over-communication. Have more meetings than you think you need; follow up with e-mail to confirm action items, decisions, etc. Sounds simple, but remember to speak slowly, confirm understanding with the others, don’t use “slang” terms.</i> (tradução no APÊNDICE 26).

Cargo/Nacionalidade	Região de Atuação	Local de Trabalho	Atributos apresentados pelos respondentes
Procurement Manager Americana	USA e Canadá	Tampa/St. Petersburg, Florida - USA	<p><i>-Attentiveness: Due to the remote aspect of global virtual teams, a quick response time (e.g. to email, phone calls, etc.) demonstrates that the other team member's time and participation is valued.</i></p> <p><i>-Flexibility: Understanding that there are cultural differences across nations and time zones, team members must put forth additional effort to adapt to make the model work (e.g. make an extra effort at the beginning of a call to establish a connection, have everyone show up at the same time to calls).</i></p> <p><i>-Relationship-building: It is important to get the team together early when the team is first formed. This enables everyone to get a better 'feel' for how each other works and the roles each will likely plan on the team. The initial meetings should concentrate on planning, but should also have a social component as well.</i></p> <p><i>-Velocity: Keep the team on a repetitive schedule with report-outs to ensure progress is being made and interest is sustained.</i></p> <p>(tradução no APÊNDICE 27).</p>
Global Procurement Executive Brasileira	Facilitadora Global – todos os países envolvidos.	São Paulo Brasil	<ul style="list-style-type: none"> -Flexibilidade intercultural -Conhecimento em idioma -Skill de negociação -A equipe toda passar por treinamento específico com foco na multi-culturabilidade; ser uma área específica dentro da empresa com <i>empowerment</i> (que tem poder de decisão e budget para desenvolver fornecedores, implementar projetos e

Cargo/Nacionalidade	Região de Atuação	Local de Trabalho	Atributos apresentados pelos respondentes
Procurement Director Brasileira	USA e Canadá	Tampa/St. Petersburg, Florida - USA	pilotos). <i>Speak English since is global language, hire in the local market individuals that have been exposure to different cultural and/or diversity, flexibility, and could adapt quickly when scenarios change.</i> (tradução no APÊNDICE 28).
Ejecutivo de Suministros Colombiana	América Latina Norte	Ciudad de México, México	<i>-The definition on what is global and what is local. -The correct definition of the expectations of the Global Team in alignment with the local teams and businesses. -Get to know the Team. It is very important to know the audience, their background, their profiles, etc. -Openness: It is very important to be open and transparent with the team members, so the work can be done in a better way. It is often due the differences between the team members across each country, that the tasks are not understood in the proper way. Follow Up: Long distance work, requires close follow up and management, to assure to get the job done. -Flexibility and Agility -Change Management</i> (tradução no APÊNDICE 29).
Director de Suministros Espanhola	Europa	Bilbao - Espanha	<i>-Leadership -Multicultural skill -Technical knowledge -Autonomy -Seniorship</i>
Gerente Geral de Capex Brasileira	Global	São Paulo Brasil	<i>-Abertura para que todos os membros possam contribuir e participar da elaboração dos procedimentos, levando-se em conta as particularidades culturais de cada região/país.</i>

			-Flexibilidade intercultural e inglês fluente, além das capacitações inerentes à função de negociador global
Cargo/Nacionalidade	Região de Atuação	Local de Trabalho	Atributos apresentados pelos respondentes
Gerente de Suministros Argentina	América Latina Sul	Rosario - Argentina	- <i>Leadership</i> - <i>Information and communication technology</i> - <i>Trust</i> - <i>Open-mind</i> - <i>Reacting and responding quickly to the specific distance-related needs</i>
Gerente de Suprimentos Brasileiro	América Latina	Sapucaia do Sul - Brasil	-Visão sistêmica, domínio de idiomas, conhecimento do mercado global, forte relacionamento interpessoal.
Senior Global Category Manager Brasileira	Global	Tampa/St. Petersburg, Florida - USA	- <i>I would name, flexibility to understand different cultures, being inclusive (you can have richer contribution when you include different backgrounds), know how to listen, know how to behavior in conference call and video conferences (conference call etiquette), be punctual and being assertive.</i> - <i>Talking about technology: my opinion is that companies cannot forget about how they can improve the virtual team using the technology.</i> (tradução no APÊNDICE 30).
Global Procurement Manager – MRO Americana	Global	Tampa/St. Petersburg, Florida - USA	Não respondeu à pesquisa.

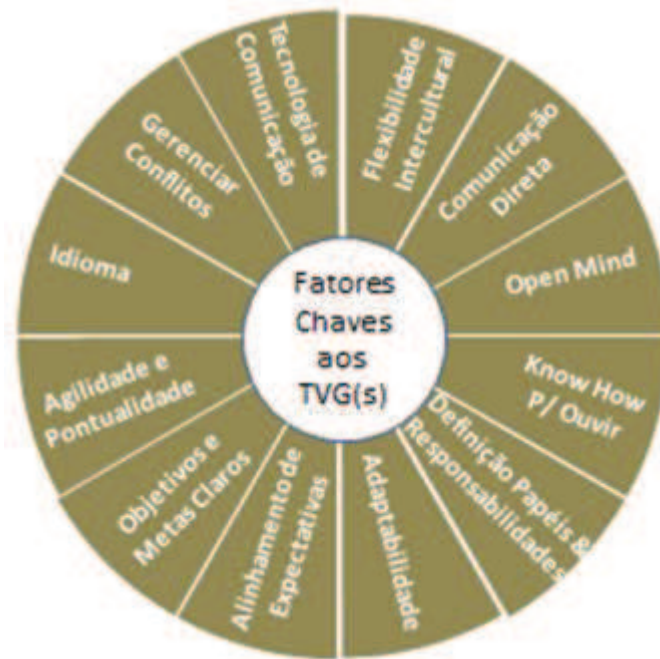
Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Segundo Hosam, Hassam e Amer (2014), os atributos apresentados na pesquisa estão alinhados com a literatura, pois vários fatores-chave, tais como liderança, abertura, gerenciamento de conflitos, confiança engajamento, comunicação, estão em sua pesquisa. De acordo com Zander et al. (2012), alguns dos fatores-chave pesquisados estão bastante alinhados, sendo que no artigo os autores exploram diferentes contextos culturais, gerenciamento de conflitos, tecnologia, importância da comunicação e da confiança. Outros autores, tais como, Lisak et al. (2014), apresentaram em sua pesquisa que equipes multiculturais necessitam ter inteligência cultural e abertura, devem compreender e entender a diversidade, buscando desenvolver o sentimento de pertencimento no time em um ambiente complexo e dinâmico. Já Gibson et al. (2003) elencam alguns atributos bem interessantes, tais como: tarefas interdependentes e promover sua realização; compartilhamento de conhecimento e resultados; componentes do time baseados em conhecimentos técnicos/experiência. Aliado a isso, os colaboradores dos TVG(s) devem ter habilidades interpessoais, comunicação assertiva, compartilhamento de conhecimento, objetivos/metapas transparentes com bons indicadores e bem comunicados.

Em suma, os TVG(s) devem estar suportados por determinados recursos, a fim de terem efetividade, sendo que conhecimento e habilidades relacionados ao tipo de trabalho são fundamentais. É necessário, também, como um ativo, a colaboração para trabalhar em um ambiente virtual, sendo que a literatura descreve como habilidade lateral para trabalhar com a diversidade da equipe, ou seja, uma habilidade que não leve só em conta aquilo que as pessoas têm como suas próprias crenças, mas sim aceitar fatos que conflitem com os seus valores.

Pode-se observar, na pesquisa, que os fatores-chave para o sucesso de Times Virtuais Globais podem ser condensados conforme a Figura 17.

Figura 17 – Fatores-Chave



Fonte: Elaborada pelo autor, 2018.

Toda a análise de fatores-chave para uma boa gestão está bem alinhada com as práticas internacionais, mas como as entrevistas foram de caráter qualitativo semiestruturadas, o que conforme Triviños (2008), possibilita ter um esquema menos rígido, permitiu ao pesquisador mais autonomia para abordar outras demandas no transcorrer das entrevistas. Com isso, foi possível verificar alguma diferença na gestão dos TGV(s), pelo fato de a empresa em questão ser de um país em desenvolvimento.

Um dos respondentes foi bastante objetivo nesta questão, e observou que houve impacto sim nas MVG(s), pelo fato de a empresa de país em desenvolvimento ter liderado este processo. Começa pela fluência do idioma, sendo a linguagem a primeira barreira que precisa ser trabalhada com um processo claro de comunicação, metodologia e gestão da mudança.

O comentário abaixo é de um respondente brasileiro e que foi expatriado para os Estados Unidos:

When we had an emerging country leading the Team we have had some impact on the team success. Let's start with the challenges we had implementing it, when you have an emerging country leading a global virtual teams the language is the first barrier, and needs to be overcome with a clear communication process, methodology and change management (respondente 5) (tradução no APÊNDICE 31).

No caso em estudo, as equipes dos países em desenvolvimento precisaram de um esforço extra para criar credenciais, como conhecimento diferenciado, para serem aceitos no processo de liderança, especialmente as equipes com base em países avançados. Conforme Dakessian e Feldemann (2013), a região latino-americana possui um sistema educacional deficiente e a dificuldade encontrada nos TVG(s) desta pesquisa relacionada à falta de recursos que alguns membros das equipes apresentaram demonstra isso.

“In Latin America and the Caribbean (LAC), more than in any other emerging region, companies are not seeing their skills needs being met” (XIRINACHS, 2015).

A abordagem e comportamento do país de origem foi outro grande desafio, a exemplo do ambiente em que vivemos no Brasil em relação aos Estados Unidos. No Brasil, temos desconfianças no nosso dia a dia, que não existem em um país avançado, e quando levamos isso em um ambiente comum, pode gerar conflitos e levar a um distanciamento. Outro pesquisado também observou comportamento dos componentes nos países em desenvolvimento, onde em reuniões virtuais foram observados desvios de atenção ao se falar de assuntos sociais, tipo futebol, meteorologia, trânsito etc. Isso causou impacto no desenvolvimento dos times e aqui, segundo Hoch e Kozlowski (2014), a base para o desenvolvimento da confiança e respeito acontece nos TGV(s) pelo conhecimento e intelectualidade.

Outro aspecto importante apresentado na pesquisa foi a falta de uma visão mais global das equipes nos países em desenvolvimento (*global mindset*), o que torna o idioma, diferentes culturas, diferentes questões comerciais e outros mais complexos. Além do comentado acima, houve a questão de cumprir os acordos conforme o planejado, que é um padrão nos países avançados, mas não tem a mesma relevância nos países latino-americanos, causando desvios nos cronogramas ou excesso de horas extras, por isso a necessidade de um acompanhamento mais próximo.

Yes, for Global Teams in developing countries I think not only the global mindset but also the follow up or Control Management. In developed countries the compliance on the agreements is practically given by default, compared to Latin American countries in which it is more likely to have deviations like overtime. (respondente 6) (tradução no APÊNDICE 32).

A pesquisa também evidenciou que a dita flexibilidade, em alguns países em desenvolvimento, tipo o Brasil, era mais entendida como falta de planejamento e organização pelos países avançados. As constantes mudanças em planejamento já aprovado gerava conflito em países como USA, Canadá e Espanha. É mais comum em países em desenvolvimento rediscutir acordos já firmados, mas não é nada aceitável em países desenvolvidos.

Ficou claro na pesquisa, que as diferenças entre os colaboradores dos times virtuais foram reduzidas quando houve uma sistemática de gestão acordada com os componentes do time global e que sustentou o processo como um todo, a exemplo de um dos respondentes:

Finally, I don't believe the language was the major challenge, but create the team spirit and the methodology that everyone agreed upon. The local Brazilian Team took this methodology and it was instrumental to coordinate the process. We had clear methodology, goals defined, check meetings to ensure we're moving forward accordingly. It lead to a very sucessfull implementation, new process and strong contributions in savings, working capital, suppliers development and talent development. This process was the solid basis to implement a Global Procurement Process.
(respondente 5) (tradução no APÊNDICE 33).

4.4 ACHADOS EMPÍRICOS

De acordo com Popper (2005), a ciência empírica é caracterizada pela utilização crítica da experiência, ou seja, o conhecimento adquirido nesse método permite novas descobertas. O objetivo deste capítulo é apresentar uma síntese dos achados empíricos que estão relacionados a este processo.

No Quadro 9, apresenta-se o resumo dos achados empíricos.

Quadro 9 – Resumo dos Achados Empíricos Relacionados ao Processo

Estágio e Objetivo	Achados Empíricos
<i>Start-up do Processo</i>	Ficou claro que o processo iniciou por um fator externo, no caso, a crise global de 2008, que moveu a organização na busca de soluções inovadoras. Portanto, este movimento não ocorreu de maneira espontânea, mas sim, foram estudadas e buscadas mudanças que possibilitassem outro cenário, apoiando os negócios, alavancando reduções de custos significativos e melhores alternativas de fornecimento da cadeia global de fornecedores.
Identificação da necessidade	Foi identificado que houve um padrão (<i>template</i>) neste processo, ou seja, uma formalização nesta etapa de análise, seguindo um

	fluxo com alçadas e responsabilidades.
Dificuldades na Gestão	Foi identificada uma baixa aceitação inicial, com problemas evidentes na comunicação; nível de conhecimento; comportamento e uma forma de mensuração mais clara. Todos que participam de um processo destes devem ter papéis e responsabilidades bem definidos e similares, com possibilidade de exposição.
Formalização	Pode-se inferir que todo o processo foi documentado e desdobrado. O conhecimento e a comunicação foram explícitos conforme Collins (2010).
Aprendizado das Mesas Virtuais	Foi possível verificar que todo o aprendizado e conhecimento do processo de gestão ocorreram de maneira estruturada e formal durante o desenvolvimento deste modelo. O conhecimento gerado nas Mesas Virtuais Globais foi efetivamente compartilhado, com troca de documentações e reuniões.
Melhorias na Gestão	Observou-se a prática da melhoria contínua e práticas de benchmarking, através de visitas técnicas, treinamentos e compartilhamento de inovações.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Também podemos relacionar outras categorias de análise, além das apresentadas no Quadro 09, conforme o Quadro 10:

Quadro 10 – Achados Empíricos Relacionados às Categorias

Categorias	Achados Empíricos
Natureza da Comunicação	Identificou-se o uso de comunicação formal, no que tange ao compartilhamento do conhecimento e à disseminação da implantação e gestão deste modelo de trabalho virtual.
Características do Conhecimento	Foi identificada a busca pelo conhecimento técnico sobre o tema, bem como explicitação e formalização do conhecimento compartilhado.
Meios do Compartilhamento do Conhecimento	Os meios utilizados para o compartilhamento foram troca de documentos, <i>template</i> , reuniões virtuais e reuniões de verificação e de check.
Forma de Aderência ao Modelo	Identificou-se que não foi pela hierarquia, e sim pelo conhecimento e a intelectualidade, conforme Hoch et al. (2014).

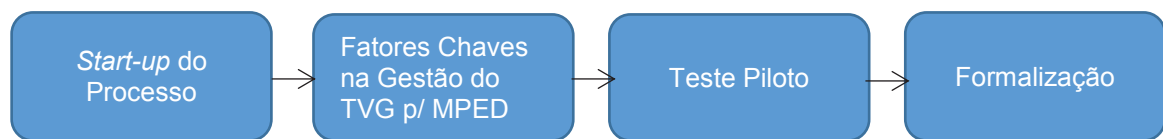
Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com o Quadro 09, as categorias especificadas inicialmente encontraram respostas nos achados empíricos pela análise de documentos, das entrevistas e das observações no ambiente de trabalho. Já as categorias que emergiram do Quadro 10 estão implícitas e apoiaram a análise de conteúdo.

4.5 SUGESTÃO NA GESTÃO DO TVG SOB A ÓTICA DE UMA MULTINACIONAL DE PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

O objetivo desta etapa da dissertação é contribuir de maneira prática e consistente com uma sugestão para ampliar as possibilidades de uma boa gestão de Times Virtuais Globais em organizações multinacionais de países em desenvolvimento, visando, por meio de um processo mais sistêmico, abordar uma maneira mais eficaz de gestão dos TVG(s). O processo foi construído tomando como base a literatura pesquisada, as entrevistas, documentos acessados, e considerou os achados empíricos deste estudo de caso, sendo que a gestão pode ser composta de acordo com a Figura 18.

Figura 18 – Proposta de Processo para Gestão de Times Virtuais



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

4.5.1 *Start-up* do processo

Nesta fase da formatação da forma de gestão dos TGV's, é muito importante ter um alinhamento com a alta direção da empresa, pois isso possibilitará ter o *empowerment* necessário para a gestão da mudança (CANEPA, 2016).

É essencial, nesta fase, realizar um diagnóstico da situação atual e buscar desenvolver um modelo de como operar uma estrutura mais flexível, sendo que para isso, é necessário ter processos, estratégias e políticas claras, pois colaboradores podem operar tarefas idênticas de maneira muito diferente. Portanto, construir um alinhamento de normas e políticas contribuirá para que as pessoas possam executar as tarefas de maneira correta e eficaz. Nesta etapa, por sugestão desta pesquisa, um *template* pode contribuir para que os membros da equipe virtual possam receber instruções, requerimentos (objetivo e metas), *job description* e cronogramas claros/transparentes. Encontrar um equilíbrio na distribuição de tarefas e nas expectativas de resultados permitirá um melhor *empowerment*, facilitando o autogerenciamento,

um dos atributos da pesquisa. E como todo o processo é virtual, o importante é que se documente/compartilhe com protocolos de comunicação.

Establishing clear goals and well-defined member roles are fundamental team-level KSAs for building a winning virtual team. Our technology manager interviewees stressed the value of a preliminary face-to-face meeting and a series of team-building exercises for establishing team goals. (GIBSON; COHEN, 2003, p. 99) (tradução no APÊNDICE 34).

Uma etapa importante suportada pela literatura e vivenciada pelos entrevistados/pesquisador foi a experiência de uma reunião presencial com os componentes das MGV(s), na qual foi possível aperfeiçoar o relacionamento interpessoal e alinhar expectativas. É neste momento que se começa a construir a confiança e ampliar a *networking*, e como sugestão da pesquisa para ampliar o envolvimento, o compartilhamento do *template* com propostas de objetivos, metas e forma de trabalho deve ser colocado em pauta para discussão, críticas e melhorias, para que cada membro dos TVG(s) contribua e fique comprometido com o processo, estabelecendo um vínculo com o modelo.

É necessário estabelecer um critério para selecionar colaboradores para os TVG(s), e de acordo com Gibson e Cohen (2003) e os respondentes, os membros para esse tipo de estrutura precisam ter conhecimento/experiência nas tarefas a serem realizadas, aliado a habilidades e questões comportamentais específicas para o trabalho virtual.

Outro aspecto importante e que está alinhado à literatura, de acordo com Heller et al. (2010), é a questão da tecnologia como um fator importante na gestão dos TVG(s), uma vez que a virtualidade exige uma comunicação e acesso a dados em rede de alta performance.

Segundo Dakessian e Feldemann (2013), a questão educacional deficiente na América Latina, região na qual a empresa em questão está inserida, é um fator muito relevante, e pela pesquisa realizada com os entrevistados/experiência do pesquisador, há uma barreira relevante quanto às questões, como idioma, uma etiqueta específica para este ambiente virtual (netiqueta - neologismo oriundo da fusão das palavras net + etiqueta) e uma visão pouco global (*global mindset*). Percebeu-se, no contexto pesquisado, um início de processo um tanto tímido, por falta de algumas qualificações, tornando o avanço mais lento. O importante é organizar a seleção de pessoas (interna ou externa) para esse tipo de estrutura, e

em alguns casos, ter uma matriz de capacitação que busque reduzir *gap's* que ainda possam existir, ou seja, buscar reduzir ao máximo tais ameaças.

4.5.2 Fatores-chave na gestão do TVG com foco em MPED

Neste campo, entram as questões comportamentais que exigem habilidades específicas, e de acordo com o que foi pesquisado, vários atributos são encontrados na literatura e outros foram encontrados nas respostas dos entrevistados. Segue a sugestão de fatores-chave para a gestão de TVG(s), com a visão de um país em desenvolvimento:

- a) Flexibilidade intercultural: de acordo com Kursat, Bichelmeyer e Akilli (2015), um grande atributo de pessoas envolvidas em TVG(s) é ter tolerância e empatia com os valores culturais de outros componentes, ou seja, não permitir que os próprios valores se tornem um pré-conceito na construção de relacionamentos. Aqui, os autores abordam a necessidade de que os envolvidos sejam culturalmente inteligentes e abertos a novas culturas (*open mind*), sendo imprescindível identificar os valores culturais de outros membros do time e entender no que diferem dos nossos valores. Fica a sugestão de capacitar o time com as diversas culturas envolvidas no trabalho, o que permitirá o desbloqueio de comportamentos. “Since no one can force his/her values on others, ‘acceptance and tolerance’ become the most important terms for intercultural constructive competence” (KURSAT; BICHELMEYER; AKILLI, 2015) (tradução no APÊNDICE 35).
- b) Comunicação: esse atributo é de crucial relevância, pois a comunicação em times virtuais é desafiadora e mais limitada, por várias barreiras, como o idioma, netiqueta, know how para ouvir e cultura, onde muitos se expressam de maneira mais explícita (*low context*) e outros de forma implícita (*high context*). Como sugestão desta pesquisa, é importante criar um plano de comunicação que estabeleça canais e formas de comunicação claras, como por exemplo, adotar uma comunicação mais direta (mais *low context*) tanto na fala como na escrita, saber ouvir com atenção e com netiqueta. No início, fica a sugestão de treinar a equipe nesse sentido, o que tem suporte na literatura (MEYER, 2016). Outro fator

muito importante é a tecnologia da comunicação, que necessita atender os requisitos mínimos para as tarefas em reuniões virtuais com menor impacto possível, como por exemplo, uma boa estrutura para videoconferência, live meeting (um serviço de webconfêrencia), skype, *conference calls* e um software de apoio para compartilhamento de apresentações e trocas de informação, tipo Trello.

Segundo Zimmerman (2011), a comunicação tem tamanha relevância que quando é efetiva, é muito provável que uma combinação de outros fatores já foi atendida.

Similarly, Nurmi, et al.(2009) pointed out language as an important factor affecting high performance teamwork within such multicultural VTs especially in corporate environments. According to Pincas (2001), the use of English as a second language and the lack of paralinguistic cues in cross-cultural electronic communication cause many difficulties, e.g. using conventions of mother tongue, politeness, modes of emphasis, ways of referring back to previous messages, use of netiquette rules, and the perception of relevance, which is reported as the most difficult aspect of cross-cultural discourse (KURSAT; BICHELMEYER; AKILLI, .2015) (tradução no APÊNDICE 36).

- c) Objetivos e metas claros: segundo Zander et al. (2012), para que ocorram com eficiência os trabalhos nos TVG(s), é necessário ter e comunicar objetivos e metas com transparência, pois de acordo com os entrevistados e a experiência do pesquisador, os esforços de cada membro dos times virtuais tendem a ser ampliados quando cada tarefa e metas de resultados esperados são compartilhados de forma clara, dirimindo possíveis dúvidas. Neste caso, a pesquisa sugere um bom *template* construído em conjunto com os colaboradores, contendo o *job description* de cada componente (definição de papéis e responsabilidades), plano de ação com metas e cronograma, um plano de apresentação de resultados com check formal (de preferência *face to face*) em pelo menos duas situações: 1) em um período intermediário para avaliar a evolução; 2) na apresentação dos resultados. No processo das atividades dos TVG(s), a realização das tarefas e acompanhamento da evolução ocorrem em períodos estipulados pelo time em reuniões virtuais e não têm o mesmo caráter formal, funcionando mais como um autogerenciamento. O importante é gerar o

sentimento de pertencimento e estabelecer o papel da pessoa no TVG. “GVT leaders need to provide LC team members with clear plans, agendas, and milestones so that project goals can be met efficiently and on time.” (ZAKARIA, 2017, p. 211) (tradução no APÊNDICE 37)

- d) Alinhamento de expectativas: de acordo com Zakaria (2017), a expectativa do TGV deve ser claramente estabelecida para que se possa desenvolver o esforço de cada um na criação do relacionamento. Os TGV(s) tenderão a ter sucesso se todos os membros do time tiverem alinhamento das expectativas, pois não é fácil garantir que todos estão de acordo com o mesmo objetivo, estabelecendo um compromisso, ou seja, um acordo onde se ajusta o plano de ação. A pesquisa sugere que este processo seja o mais documentado possível e que a prestação de contas é a chave para garantir o desempenho. Aliado a isso, permitir que todos os envolvidos tenham seu espaço nos resultados.
- e) Gerenciar conflitos: segundo Zimmerman (2011), podemos encontrar conflitos de relacionamento, de tarefas, e em menor grau, de processo nos TVG(s). Na pesquisa realizada, quando ocorre o conflito de tarefas é porque não houve um bom dimensionamento e equilíbrio na distribuição de responsabilidades. As vezes, não é porque algum colaborador está com sobrecarga, mas também pode estar em questão ter mais ou menos exposição. Quando estamos focando em conflitos de relacionamento, entra o componente comportamental, como por exemplo, incompatibilidades, valores pessoais, empatia e falta de abertura. Em relação ao conflito de processo, entra a forma de como realizar a tarefa, o que pode reduzir a sinergia. Aqui, entra a possibilidade de reduzir estes aspectos, com a construção de um *template* que suporte, de maneira clara, como times podem desenvolver suas tarefas e criar a adaptabilidade, sendo que na pesquisa realizada este padrão de trabalho foi fundamental para a redução dos atritos e possibilitou uma distribuição mais equilibrada de tarefas e responsabilidades.
- f) Gestão do trabalho: aqui, percebe-se uma grande diferença nos países em desenvolvimento no que tange aos TVG(s). Conforme a pesquisa entre os entrevistados, o acompanhamento e o gerenciamento não têm o mesmo controle que nos países desenvolvidos e há menor visão global. Nos

países avançados, os acordos uma vez firmados não são mais questionados e nem procuram visitar as metas, virando um padrão. Quando comparamos com as operações na América Latina, a mentalidade é outra e nem todo o acordo firmado é dado como definitivo gerando expectativas de futuras revisões, o que resultam em conflitos entre os componentes dos times. Percebe-se uma diferença de foco nas tarefas e perdas de tempo por entrar em outras variáveis que não fazem parte do acordado. Neste caso, como sugestão da pesquisa, é necessário escolher as pessoas com maior habilidade possível para este ambiente virtual e criar padrões de trabalho com regras e responsabilidades bem definidas.

Segue a sugestão de trabalho e controle:

- a) Reuniões operacionais: são reuniões virtuais, nas quais o objetivo é compartilhar informações, delegar tarefas e definir estratégias. Estas reuniões têm uma agenda de frequência definida pela complexidade do objetivo e prazo de duração previamente definido, com acordos de netiqueta.
- b) Reuniões de check mensais: são reuniões virtuais de acompanhamento de cronograma, avaliando a evolução e a qualidade dos entregáveis, permitindo possíveis correções de rota.
- c) Reuniões semestrais presenciais: são reuniões com os líderes de cada TGV, onde são apresentados à alta direção da empresa os resultados da evolução dos trabalhos e também os resultados. Por meio de uma agenda e um *template* previamente enviados aos times, apresenta-se a composição do time, objetivos e metas, *swot* análise, evolução das etapas do trabalho ou resultados, próximas etapas e *status* do cronograma.

Obs: todas as reuniões precisam ser previamente preparadas e distribuídas aos participantes, e cada membro do TVG já deve ter definido a sua agenda.

We had clear methodology, goals defined, check meetings to ensure we're moving forward accordingly. It lead to a very sucessfull implementation, new process and strong contributions in savings, working capital, suppliers development and talent development. This process was the solid basis to implement a Global Procurement Process.The final process / methodology /

approach was very solid and in my opinion was one of the success factors to ensure success. (respondente 5) (tradução no APÊNDICE 38).

4.5.3 Teste piloto

Aqui, a ideia é criar um experimento controlado para analisar o novo processo, como por exemplo, a mudança de gestão de um TGV avaliando a sua evolução, com o objetivo de obter informações e experiências, conhecendo possíveis impactos que poderão dificultar possíveis mudanças em uma atividade real de um modelo que está sendo concebido.

4.5.4 Formalização

É necessário ter um processo de comunicação bastante claro e formal com todos os envolvidos, apresentando os resultados e o aprendizado que permitam o desdobramento do modelo de gestão.

Segundo Guzmán, Saldaña e Seco (2010), a formalização é orientada pelo processo, incluindo as atividades, desdobrando para práticas efetivas ou recomendações específicas. Isso permite criar padrões de colaboração, habilidades que os componentes dos TGV(s) devem possuir. Os TGV(s) necessitam de roteiros escritos, regras e procedimentos, determinando quem faz, o que faz e quando faz, possibilitando adaptações e ajustes entre os times.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal dessa dissertação foi analisar os fatores-chave na gestão dos TVG(s), sob o ponto de vista de uma multinacional de país em desenvolvimento e, para tal, foi investigada, através de um estudo de caso, uma empresa multinacional brasileira.

Esse estudo focou nos TVG(s), para entender, como a gestão da diversidade poderia facilitar as soluções dos desafios de trabalhar a distância, e aproveitar as diferenças culturais. Também se verificou que isso não resolve todos os desafios dos TVG(s), devido a sua complexidade. No entanto, o fator distância impacta na virtualidade, como desenvolver a confiança, a compreensão do modelo, a falta do contexto social e a comunicação clara.

Tais desafios podem ser reduzidos com acesso à tecnologia certa, com o desenvolvimento e treinamento de uma comunicação clara, direta e assertiva, onde a prática do *feedback* construtivo, regras/processo bem delineados e comunicados possibilitarão uma maior chance de sucesso.

O estudo demonstrou que, reunir uma vez presencialmente o time virtual, pode reduzir diferentes expectativas, diferenças culturais e criar um modelo de gestão mais colaborativo e aceito por todos.

Também possibilitou verificar que a diversidade cultural amplia o campo da inovação, flexibilidade intercultural, criatividade e a cobertura de conhecimentos, de diferentes perspectivas, melhorando os resultados.

Levando em conta esse aspecto, o objetivo geral pode ser considerado como atendido, pois foram evidenciados através de documentos, entrevistas e observações de campo, informações que, através da análise de conteúdo e triangulação, trouxeram a compreensão e os resultados.

Analisando individualmente cada objetivo proposto, é possível descrever:

- a) Descrever o processo de criação e implantação dos TVG(s) no caso estudado.

De acordo com dados evidenciados nas entrevistas e, pela experiência do pesquisador, é possível compreender como se desenvolveu o processo, e que o mesmo, não ocorreu de maneira espontânea, mas sim, por um fator externo e através de planejamento.

- b) Identificar barreiras que uma multinacional de país em desenvolvimento enfrenta para gerenciar times virtuais globais.

Foi mapeado e identificado, através das entrevistas e documentos analisados, triangulando os fatos, acontecimentos, documentos e a própria experiência do pesquisador.

- c) Identificar regras que possam ser adotadas e que possibilitem auxiliar multinacionais de países em desenvolvimento no gerenciamento de times virtuais globais.

Foi possível, através de investigação junto aos respondentes, por observação e coleta de documentações, a utilização de regras estabelecidas no desenvolvimento das mesas virtuais globais.

Propor recomendações para a melhoria do processo de gestão de times virtuais globais para este estudo de caso.

Para elaborar as recomendações, foi avaliado o modelo estudado, procurando abranger as etapas essenciais do estudo de caso, incluindo as questões técnicas, aspectos comportamentais, culturais, de conhecimento e de pessoas.

As contribuições práticas deste estudo demonstrou que existem diferenças significativas entre possíveis times virtuais, no que tange a cultura, comportamento, nos acordos e na forma como são enfrentadas as tarefas.

Ficou clara a necessidade de elaborar-se roteiros formais, regras/procedimentos tangíveis e transparentes, aliado a um modelo de gestão que difere das equipes presenciais.

A presente pesquisa buscou, através de análise teórica, análise documental e entrevistas, contribuir para aprofundar o conhecimento sobre o tema, mas orienta para a necessidade de ampliar as pesquisas no escopo proposto.

Este estudo apresenta limitações que poderão ser supridas em futuras pesquisas, sendo que a primeira delas está no campo estudado, ou seja, a gestão dos TVG(s) em multinacionais de países em desenvolvimento, neste ponto, têm restrições quanto à base bibliográfica, uma vez que a grande fonte de pesquisa trata deste tema com a visão dos países avançados.

Outra limitação importante foi o acesso a uma empresa de país em desenvolvimento, como fonte de entrevistas, ou seja, a ampliação do número de empresas permitiria uma maior acuracidade de dados.

Outra restrição foi o modelo de entrevista adotado que pode sofrer o viés do pesquisador e do entrevistado, aliado ao período da pesquisa que pode delimitar o estudo.

A gestão dos TVG(s) pode ser estudada por diferentes campos de pesquisa, e também aprofundada em várias áreas de concentração acadêmica, tais como: psicologia, administração, economia, educacionais e outros. Portanto, existe ampla gama de possibilidades para estudos futuros, que poderá abrir novas oportunidades e objetivos.

REFERÊNCIAS

ACIOLY, Luciana; LIMA, Luis A. Fernandes; RIBEIRO, Elton. **Internacionalização de empresas**, IPEA, ano 2011.

ADLER, Nancy J.; GUNDERSEN, Allison. **International dimensions of organizational behavior**. Thomson, 2008.

AGUILLAR et al. **América Latina em ascensão**: como empresas da região se tornam líderes globais. 2014. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/multilatinas.html>>. Acesso em: 20 maio 2016.

ALAVI, Maryam; TIWANA, Amrit. Knowledge integration in virtual teams: the potential role of KMS, **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, ano 2002.

ALBUQUERQUE, Caio. **Ambiente interfere no investimento estrangeiro direto, afirma estudo da Esalq**. 2014. Disponível em: <<http://www5.usp.br/44330/ambiente-interfere-no-investimento-estrangeiro-direto-afirma-estudo-da-esalq/>>. Acesso em: 04 de jun. 2017.

ALENCAR, Eunice Lima Soriano. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Nov./Dez. 1995.

ANIL, Ibrahim; et al. Ownership and market entry mode choices of emerging country multinationals in a transition country: evidence from Turkish multinationals in Romania, **Journal for East European Management Studies**, 2014.

ASSUNÇÃO, Alice. **Crescimento do fluxo global de IED será mais difícil em países emergentes**. 2014. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/noticias/crescimento-do-fluxo-global-de-ied-sera-mais-dificil-em-paises-emergentes-diz-presidente-da-sobeet/>>. Acesso em: 04 de jun. 2017.

BABBIE, Earl. Métodos de pesquisa de Survey. 2. ed. UFMG, 2003.

BASIOUNI, Abdullah et al. A study on ranking key factors of virtual teams effectiveness in Saudi Arabian petrochemical companies, **(IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, v. 8, n. 4, 2017.

BÉJAR, Ramón Casilda. **Crise e reinvenção do capitalismo**: capitalismo global interativo. Llorente&Cuenca, 2015.

BEVAN, Alan A.; ESTRIN, S. The determinants of foreign direct investment, **Journal of Comparative Economics**, 32, 2004.

BHAGAT, Sanjai; MALHOTRA, Shavin; ZHU, PengCheng. Emerging country cross-border acquisitions: characteristics, acquirer returns and cross-sectional

determinants, **Science Direct, Emerging Markets Review**. 12 april 2011. Disponível em: <www.elsevier.com/locate/emr>. Acesso em:

BIECH, Elaine. **Successful team building tools**. Jossey-Bass/Pfeiffer, 2007.

BLOMSTRÖM, E.; STENKIL, M. **How can international virtual teams benefit from diversity management?** University of Gothenburg, 2015.

BRAKSICK, Leslie W. **Unlock behavior, unleash profits: developing leadership behavior**. McGraw-Hill, 2007.

BRETT, Jeanne; BEHFAR, Kristin; KERN, Mary C. **Managing multicultural team**. Harvard Business Review, 2006.

BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Lisboa: Porto, 1994.

BONEBRIGHT, D.A. **Perspectives 40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development**. University of Minnesota, St Paul, MN 55117, USA, December 2009.

BUCKLEY, Peter J. et al. The determinants of Chinese outward foreign direct investment, **Journal of International Business Studies**, 2007

BUCKLEY, Peter J. Forty years of internalisation theory and the multinational enterprise, **Multinational Business Review**, v. 22, Iss 3, 2014, p. 227-245.

BUCKLEY, Peter J.; XIAOWEN Tian. Internalization theory and the performance of emerging-market multinational enterprise, **International Business Review**, 2017.

CANEPA, Carlos D. **Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas**. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, december 2016.

CASANOVA, Louders et al. **Multilatinas to global latinas: The New Latin American Multinationals**. IDB Publication, 2009.

CHUDOBA, Katherine M. et al. How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization, **Information System Journal**, Blackwell Publishing Ltd, 2005.

COLLINS, Harry. **Tacit and explicit knowledge**. The University of Chicago Press, London, 2010.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, John W. et al. **Qualitative research designs**. Wiley Online Library, 2007.

CUERVO-CAZURRA, Alvaro; RAMAMURTI. **Understanding multinationals from emerging markets**. Cambridge University Press, 2015.

DAKESSIAN, L. C.; FELDMANN, P. R. **Multilatinas and value creation from Cross-Border Acquisition: an Event Study approach**. BAR – Brazilian Administration Review, 2013.

DELOITTE. **Como se tornar uma Multilatina: principais fatores para uma atuação regional na América Latina**. 2016. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/multilatinas.html>>. Acesso em: 2017.

DELOITTE. **Rewriting the rules for the digital age**. Deloitte Global Human Capital Trends, 2017.

DEMIR, Mustafa. **The impact of coordination quality on coordination dynamics and team performance: when humans team with autonomy**. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree, Doctor of Philosophy, 2011.

DENSIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S.; GIARDINA, Michael D. **Disciplining qualitative research**. McGraw-Hill Education, 2011.

DUNNING, John; LUNDAN, S. **Multinational Enterprises and the global economy**. Edward Elgar Publishing Inc., 2008.

EBRAHIM, Nader Ale; AHMED, Shamsuddin; TAHA, Zahari. **Virtual Teams: a Literature Review**. Department of Engineering Design and Manufacture, Faculty of Engineering. University of Malaya, 2009.

EDWARDS A.; WILSON J.R. **Implementing Virtual teams: a guide to organizational and human factors**. New York: Gower Publishing, 2016.

EISENBERG, J.; MATTARELLI, E. Building bridges in global virtual teams: the role of multicultural brokers in overcoming the negative effects of identity threats on knowledge sharing across subgroups, **Journal of International Management**, 2016.

ELSWICK, Susan. **Data collection: methods, ethical issues and future directions**. New York: Nova Publishers, 2016.

FLEURY, Afonso; FLEURY Maria Tereza Leme. **Brazilian Multinationals: competences for Internacionalization**. Cambridge University Press, 2012.

GAMMELTOFT, P.; BARNARD, H.; MADHOK, A. Emerging multinationals: macro- and micro-level perspective, **International Journal of International Management**, 2010.

GELLER, D.; LEE, C. **Survey finding: virtual teams: project leaders**. SHRM Research, 2012.

GIBSON, Cristina B; COHEN, Susan G. **Virtual teams that work**. John Wiley & Sons Inc., 2003.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. Local: Atlas, 2002.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine Gruyter, 1967.

GODOY, A. S. **Avaliação da aprendizagem no ensino superior**. São Paulo, 1995.

GUILLÉN, Mauro F.; ESTEBAN, García Canal. **The new multinational: the american model of multinational firm**. Cambridge University Press, 2010.

GUZMÁN, J. G. E.; SALDAÑA, J. R.; SECO, A. A. **How to get mature global virtual teams: a framework to improve team process management in distributed software teams**, Springer Science+Business Media, LLC, 2010.

HAJRO, A.; GIBSON, C. B.; PUDELKO, M. Knowledge exchange process in multicultural teams: linking organizational diversity climates to teams effectiveness, **Academy of Management Journal**, 2017.

HELLER, Rebecca et al. **Global teams: trends, challenges and solutions**. CAHRS Graduate Research Assistants – Cornell University, 2010.

HERMANN, Arturo. **Economic growth, development, and institutions: lessons for policy and the need for an evolutionary framework of analysis**, Paper prepared for the EAEPE Conference, Porto, 1-3 november 2007.

HERTEL, Guido; GEISTE, Susanne; KONRADT, Udo. Managing virtual teams: a review of current empirical research. **Human Resource Management Review**, 15(1), March 2005, p. 69-95.

HOCH, Julia E.; KOZLOWSKI, Steve W. J. Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural support and shared team leadership, **Journal of Applied Psychology**, Michigan State University, 2014.

HOCH Julia E.; DULEBOHN James H. Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: a theoretical framework, **Human Resource Management Review**, n. 27, 2017.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across Nations**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

HOFSTEDE. **National culture**. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>>. Acesso em: 14 de maio 2018.

HOSAM, El S.; HASSAN, A.; AMER, A., **Managing virtual team work in it project: survey**, 2014.

HOSKISSON, R. E. et al. Strategy in emerging markets, **Academy of Management Journal**, 2000.

HORWITZ, Sujin K.; HORWITZ, Irwin B. The effects of team diversity on team outcomes: meta-analytic review of team demography, **Journal of Management**, v. 33, n. 6, 2007.

INSEAD. **Build the capabilities to lead across national and international boundaries**. Disponível em: <<https://www.insead.edu/executive-education/leadership/leading-across-borders-cultures>>. Acesso em:

JANG, Sujin. **Cultural Brokers boost the creative performance of diverse teams**. Leadership & Organization - Insead, 2018.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, **Palgrave Macmillan Journals - Journal of International Business Studies**, 1977.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, **Journal of International Business Studies**, 2009.

JOHNSON, James P.; LENARTOWICZ, Tomasz; APUD, Salvador. Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model, **Journal of International Business Studies**, 2006.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH Douglas K. **The wisdom of teams**. Harvard Business Review Press, 2015.

KIMBALL, Lisa. Managing virtual teams. Speech delivered at the **Team Strategies Conference** sponsored by Federated Press, Toronto, Canada. 1997. Disponível em: <www.groupjazz.com/pdf/vteams-toronto>. Acesso em: 2017.

KIRKMANN, Bradley L.; SHAPIRO, Debra L. **The impact of Cultural value Diversity on Multicultural team performance**. Emerald Group Publishing Limited, 2005.

KIRKMANN, Bradley L.; LOWE, Kevin B.; GIBSON, Cristina B. **A quarter century of culture's consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural framework**. 4 de maio de 2006.

KNOWLEDGE WHARTON. **'Locals', 'Cosmopolitans' and other keys to creating successful global teams**. 2009. Disponível em: <<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/locals-cosmopolitans-and-other-keys-to-creating-successful-global-teams/>>. Acesso em: 04 de jun. 2017

KOSTOVA, Tatiana; MARANO, Valentina; TALLMAN, Stephen. Headquarters–subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research, **Journal of World Business**, 9 october 2015.

KURSAT, Cagiltay; BICHELMEYER, Barbara; AKILLI, Goknur Kaplan. **Working with multicultural virtual teams**: critical factors for facilitation, satisfaction and success. 2015. Disponível em: <<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>>. Acesso em: 2018.

LAM, Alice. Innovative organizations: structure, learning and adaptation, **DIME Final Conference**, Maastricht, 6-8 april 2011.

LEUNG, Kwok; MORRIS, Michael W. Values, schemas, and norms in the culture behavior nexus: a situated dynamics framework, **Journal of International Business Studies**, 2015.

LISAK, A.; EREZ, M. leadership emergence in multicultural teams: the power of global characteristic, **Journal of World Business**, 2014.

LOVVORN, Al. S.; JIUN-SHIN, Chen. Developing a global mindset: the relationship between an international assignment and cultural intelligence, **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 9, may 2011.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. **Virtual teams**. J.Wiley, 1997.

MANCINI, JA. **Globalization**: partnership, modernization and future perspective. Nova Science Publishers, New York Global Economic Studies, 2012

MAEYER, Klaus E. What is “strategic asset seeking FDI”?, **The Multinational Business Review**, v. 23, Iss 1, p. 57 – 66. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/MBR-02-2015-0007>>. Acesso em: 2018.

MaRS. Virtual teams: benefits and disadvantages. 2015. Disponível em: <<https://www.marsdd.com/mars-library/virtual-teams-benefits-and-disadvantages/>>. Acesso em: 04 de jun. 2017.

MEYER, Erin. **The culture map**: breaking through the invisible boundaries of global business. PublicAffairs, 2014.

MEYER, Erin. **Mapping out cultural differences on teams**. INSEAD de 25 de janeiro de 2016.

MINDTOOLS. Forming, storming, norming, and performing: understanding the stages of team formation. Disponível em: <https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm>. Acesso em: 2018.

MIR, U. R.; HASSAN, S. S.; TANWEER, M. Knowledge exploration and exploitation in virtual teams using the concept of fractal organization, **Pakistan Journal of Social Sciences**, 2016.

MOGALE, Lizzy; SUTHERLAND, Margie. Managing virtual teams in multinational companies, **South African Journal of Labor Relations**, v. 34, n. 2, 2010.

MONTOYA, Mitzi M.; MASSEY, Anne P. 3D collaborative virtual environments: exploring the link between collaborative behaviors and team performance, **Decision Sciences Journal**, maio 2011.

MORALES, José S. L.; LOZANO, Jorge A. W.; HERNÁNDEZ, José G. V. Emerging Multinationals: Multilatinas, **International Journal of Business and Social Research (IJBSR)**, v. 4, n. 4, abril, 2014.

NEELEY, Tsedal. **Global Teams that work**: a framework for bridging social distance. Harvard Business Review, 2015.

NISBETT, Richard E.; MASUDA, Takahiko. **Culture and point of view**. Department of Psychology, University of Michigan, September 16, 2003.

NOGUEIRA, Arnado J. F. M.; BARRETO, Maria S. P. Mentalidade global e RH internacional em empresas multinacionais brasileiras do segmento de construção pesada, **REGE**, São Paulo, 2012.

OGUNTEBI, Joy O. **Creating effective global virtual teams**: a transactive memory perspective. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy - Industrial and Operations Engineering in The University of Michigan, 2009.

OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C. G.; GOLDONI, V. Forças e fraquezas na aplicação do estudo de caso na área de sistemas de informação, Artigo – Ensino de administração, 2009.

OVIATT, B.; McDOUGALL, P. **Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization**. Department of Managerial Sciences, College of Business Administration, Georgia State University, Atlanta, 2005.

POPPER, Karl. **The logic of scientific discovery**. Taylor & Francis e-Library, 2005.

PR NEWSWIRE. **Brandman University Research Study Shows Companies Can Better Embrace Virtual Work Force as a Competitive Advantage**. 2011. Disponível em: <<http://www.prnewswire.com/news-releases/brandman-university-research-study-shows-companies-can-better-embrace-virtual-work-force-as-a-competitive-advantage-122442843.html>>. Acesso em: 14 de mai. 2017.

RAMSEY, Jase R. et al. **Emergence of Cultural intelligence and Global mindset capital**: a multilevel model, 25 abril 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, A.; AVILA, H. A. Teoria institucional e modos de entrada de multinacionais de países emergentes, **Revista de Administração de Empresas FGV - EAE SP**, 2014.

SANTOS, Fernanda M. **Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin.** Disponível em: <<http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/search/search?simpleQuery=fernanda+santos&searchField=query>>. Acesso em:

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations.** 2. ed. Sage Publications, Thousand Oaks, 2001.

SCOTT, W. R. Approaching adulthood: the maturing of institutional theory, **Theory & Society**, n. 37, ano 5, p. 427-442, 2008.

SERRAT, Olivier. **Managing virtual teams, knowledge solutions.** Asian Development Bank report, 2009.

SHAPIRO, Debra L.; GLINOW Mary A. V.; CHENG J. C. **Managing multinational teams: global perspectives.** Amsterdam: JAI Press Inc, 2005.

SHENKAR, Oded. **Cultural distance revisited.** Academy of International Business, 2001.

SIEBDRAT, Frank; HOEGL, Martin; ERNST, Holger. **How to manage virtual teams.** MIT Sloan Management Review, 2009.

SIEGEL, S.; CASTELLAN, N. J. **Nonparametric statistics for behavioral sciences.** 2. ed. New York, USA: McGraw Hill, 1988.

SORDO, Ana Isabel. **Beyond hofstede's cultural dimensions theory: approaching a multicultural audience.** Disponível em: <<https://www.skyword.com/contentstandard/marketing/beyond-hofstedes-cultural-dimensions-theory-approaching-a-multicultural-audience/>>. Acesso em:

SOUSA, Fernando; MONTEIRO, Ileana Pardal. **Liderança de equipes na resolução de problemas complexos.** 2. ed. Sílabo, 2017.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics: the art and science of Peer production.** Atlantic Books, 2006.

THOMPSON, Leigh. **Making the teams: a guide for managers.** New Jersey: Kellogg School of Management – Northwestern University, Inc. Upper Saddle River, 2001.

TIHANYI, Lazlo; GRIFFITH, David A.; RUSSELL, Craig J. The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis, **Journal of International Business Studies**, 2005.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação,** São Paulo: Atlas, 2008.

TRIANDIS, Harry C. **Culture and social behavior.** Boston: McGraw-Hill, 1994.

TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. **Riding the waves of culture**. McGraw-Hill, 1997.

VAN DER VEGT, G.; EMANS, B.; VAN DE VLIERT, E. Patterns of interdependence in work teams: a two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. **Personnel Psychology**, Durham, v. 54, n. 1, p. 51-59, 2001.

WAGEMAN, R. **Interdependence and group effectiveness**. Administrative Science Quartely by Cornell University, 1995.

WANG, Shucheng. Brexit's Challenge to Globalization and Implications for Asia: a Chinese perspective, **Journal of East Asia & International**, março 2017.

WARKENTIN, Merrill E.; SAYEED, Lutfus; HIGHTOWER, Ross. **Virtual teams versus face-to-face teams**: an exploratory study of a web-based conference system. Decision Science, 1997.

WILLIAMS, Bryce. **Social collaboration**: the dynamics of working. 2010. Disponível em: <http://mercedgroup.com/social-collaboration-the-dynamics-of-working-out-loud/>. Acesso em: 2017.

WATKINS, Michael D. **Making virtual teams work**: ten basic principles. Harvard Business Review Press, June 27, 2013.

XIRINACHS, José M. S. 6 Ways Latin America Can Close its Skills Gap, **The World Economic Forum on Latin America**, Riviera Maya, Mexico, 6-8 may 2015,

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOON, S. W.; JOHNSON, S. D. **Phases and patterns of group development in virtual learning teams**. 30 November 2007. Acesso em: 2018.

YUAN, Alain verbeke Wenlong. The impact of "distance" on multinational enterprise subsidiary capabilities: a value chain perspective, University of Calgary, Calgary, Canada and Henley Business School, University of Reading, Reading, UK and Solvay Business School, University of Brussels (VUB), Brussels, Belgium, and Asper School of Business, University of Manitoba, Winnipeg, Canada, v. 24, Iss 2, p. 168-190, 2015.

ZAKARIA, Norhayati; AMELINCKX, Andrea; WILEMON, David. **Working together apart?**: building a knowledge-sharing culture for global virtual teams. Local: 9600 Garsington Road, Oxford OX42DQ and 350 Main St., Malden, MA02148, USA Blackwell Publishing Ltd, 2004.

ZANDER, L.; MOCKAITIS, A.; BUTLER, C. L. Leading global teams, **Journal of World Business**, 2012.

ZELLI, Lena, **Virtual team development analysis and optimization**. Master's Thesis in the Major (Education Science with the Focus on Organizational Development). 2016. Faculty of Behavioral and Cultural Sciences Institute of Education Science, Heidelberg, 2016.

ZIMMERMANN, Angelika. Interpersonal Relationships in Transnational, Virtual Teams: Toward a configurational perspective, *International Journal of Management Reviews*, ano: 2011.

APÊNDICE

1) No passado, a maioria das organizações era projetada para eficiência e eficácia, desenvolvendo organizações complexas e isoladas. Os modelos de negócios resultantes, baseados em padrões comerciais previsíveis, são inadequados para uma era de capacidade e interrupção imprevistas. Em vez de mera eficiência, as organizações bem-sucedidas devem ser projetadas para velocidade, agilidade e capacidade de adaptação, para que possam competir e vencer no atual ambiente de negócios global.

2) As organizações que fornecem serviços de equipe virtual contratam as pessoas mais qualificadas disponíveis, com diferentes níveis e áreas de experiência. Essa estrutura pode ser complementada pela contratação de funcionários virtuais em vários locais geográficos para oferecer suporte a clientes de diferentes regiões.

3) Durante o período de formação de um time, os membros da equipe devem se tornar conscientes e aceitar as diferenças culturais, desenvolvendo relacionamentos confiáveis dentro da equipe com base em protocolos de comunicação negociados de forma colaborativa. Embora o estabelecimento de relações intra-equipe baseadas na confiança possa fomentar o diálogo, o debate, o compartilhamento de conhecimento e soluções mediadas por grupos, pode levar também a divergências.

4) Os países latino-americanos adotaram o direito civil francês (sistema napoleônico), que produziu consequências após o surgimento do capitalismo, porque proporcionou menos proteção para acionistas minoritários e credores do que aqueles encontrados em estruturas legais de países anglo-americanos e na Alemanha. Como resultado, o crescimento dos mercados de capitais na América Latina foi inibido e ainda hoje permanece pequeno em relação ao tamanho das economias regionais. Além disso, as empresas de capital aberto nem sempre foram investimentos atraentes devido aos baixos retornos das ações negociadas.

5) Uma equipe virtual é um grupo de pessoas que trabalham rotineiramente de forma interdependente para um objetivo através do tempo, distância e organização. (Para essas três dimensões, alguns acrescentam cultura.) Existem muitos tipos de equipes virtuais, mas provavelmente a característica mais importante é que os membros nem sempre podem se encontrar presencialmente (por uma razão ou outra): (um conjunto cada vez mais poderoso de) tecnologias interativas.

6) Criatividade é reforçada quando conhecimentos, perspectivas e ideias de diferentes fontes são reunidos e combinados.

7) O princípio básico da perspectiva baseada no conhecimento é que as empresas são sistemas de conhecimento distribuídos (Tsoukas, 1996). Até que ponto as empresas podem trazer tanto o conhecimento que possuem, bem como o conhecimento que podem acessar para suas atividades em andamento, pode fornecer caminhos para diferenciação competitiva.

8) Além disso, Hinds e Mortensen (2005) descobriram que a identidade da equipe modera o efeito da distribuição geográfica nos conflitos interpessoais nos TVG(s). Segundo Harvey et al. (2005), a identificação com a equipe também motiva os membros do TVG a contribuir com seu esforço para a meta da equipe, pois implica que os membros da equipe percebem que suas metas individuais são, em algum grau, alinhadas com as metas da equipe.

9) Forneça *feedback* construtivo, embora possa ser desconfortável para você. As pessoas precisam saber quando não estão realizando como deveriam / precisam - e você pode ajudá-las a vencer ajudando-as a serem melhores. Lembre-se: o *feedback* é um presente que todos podemos dar – bem avaliado.

10) Um benefício significativo para usuários e organizações que empregam soluções de colaboração social, como redes sociais corporativas, é que ele oferece suporte a um modo de trabalho mais transparente e de comunicação informal, permitindo fluxos de comunicação mais visíveis e solução de problemas assíncrona, porém interativa. Um dos principais objetivos das formas mais sociais de trabalhar é atrair/abrir o conhecimento tácito e a experiência que as pessoas possuem.

11) O trabalho de Hofstede (1980a) tem sido criticado por: reduzir a cultura a uma conceituação excessivamente simplista de quatro ou cinco dimensões; limitando a amostra a uma única corporação multinacional; não capturar a maleabilidade da cultura ao longo do tempo; e ignorando a heterogeneidade cultural dentro do país (Sivakumar e Nakata, 2001). Apesar das críticas, os pesquisadores têm favorecido este quadro de cinco dimensões por causa de sua clareza, parcimônia e ressonância com os gerentes.

12) Necessidade de presença “local” para suportar estratégias de fornecimento - do ponto de vista do cliente e do fornecedor. Mesmo com a globalização da tecnologia de fornecimento, ainda há um limite para o que você possa fazer localmente nos EUA e tentar obter determinadas mercadorias em países estrangeiros. Além disso, você precisa de alguém familiarizado com questões comerciais e jurídicas específicas do país. Por fim, se você tem uma operação de negócios em um país estrangeiro, você precisa de um “embaixador de compras” (pessoa de apoio) ou você terá dificuldades em ter qualquer alinhamento.

13) Mudanças nos ambientes de trabalho implicaram em uma tendência do desempenho de trabalho individual, para um desempenho de trabalho em equipe. O motivo mais comum é superar as separações geográficas ou temporais e, ao mesmo tempo, reduzir os custos com escritórios, viagens e tempo. Na minha experiência, equipes foram formadas para unificar funções em uma organização, integrar funcionários como resultados das fusões e ou aquisições.

14) O crescimento da Companhia para diferentes regiões tornou-se necessário. Estávamos operando em diferentes países e as necessidades em termos de materiais e equipamentos eram globais. Qualidade homogênea e nível de serviço eram necessários nos diferentes locais. Também havia fornecedores globais com capacidade de fornecer nas diferentes regiões em que operávamos.

- 15) Os principais foram potenciais economias quando adquirimos globalmente, desenvolvemos alternativas de fornecedores em diferentes regiões do mundo, inteligência de mercado, desdobramento em campo (“botas no chão”), temos uma presença global e comercializamos a marca da empresa, desenvolvimento de equipe, desenvolvimento de materiais alternativos e entendimento do mercado global / local / sua dinâmica.
- 16) Fazer com que todos se mantenham motivados durante o projeto, pode ser um desafio. Como a equipe é remota, os membros da equipe podem atrasar suas tarefas até pouco antes do vencimento, o que pode criar riscos no cronograma.
- 17) Fuso horário. A tecnologia preencheu a lacuna em praticamente todas as outras áreas, mas ainda é meio-dia em Nova York e meia-noite em Tóquio. Reuniões presenciais são necessárias, então viajar também é uma dificuldade.
- 18) Eu diria que a comunicação é o ponto chave. Tudo o que a equipe está fazendo remotamente, é muito importante que haja fluxo de comunicação entre a equipe. Além disso, tenha em mente a duração da reunião, chamadas telefônicas ou vídeo-chamadas devem ser mais curtas ou divididas em partes, é muito cansativo ter reuniões longas.
- 19) Atenção: devido ao aspecto remoto dos times virtuais globais, uma resposta rápida (por exemplo, para e-mail, telefonemas, etc.) demonstra que o tempo e a participação do outro membro da equipe são valorizados.
- 20) Além disso, o trabalho em equipe virtual é tipicamente de profissionais bem preparados, baseado no conhecimento, intelectual e interdependente.
- 21) Os membros do time têm que ter em mente, que as diferenças culturais não significam que alguns estão errados e outros estão certos, são apenas diferenças. Neste caso, a equipe precisa entender o ponto de vista de cada um, e tentar encontrar uma solução que faça sentido para a equipe, neste caso, novamente, a conversa aberta é crucial.
- 22) Nossas equipes globais e equipes de facilitadores desenvolveram vários padrões, para garantir que tivéssemos uma comunicação clara e um gerenciamento de mudanças, que garantiu a governança do projeto.
- 23) Um estudo recente descreveu o processo de desenvolvimento de grupos de aprendizado de times virtuais, como uma caminhada interativa pelos estágios de formação, padronização e performance, abordando continuamente os conflitos entre os membros.
- 24) A fase “storming” geralmente começa quando há um conflito entre os estilos de trabalho dos membros da equipe. As pessoas podem trabalhar de maneiras diferentes por todos os tipos de razões, mas, se os estilos de trabalhos diferentes causar problemas imprevistos, eles podem se tornar um desafio.
- 25) Não podemos confiar em um modelo de estágio preditivo para orientar o desenvolvimento de grupos de trabalho virtuais. Em vez de encontrar um modelo

causal unidirecional unitário, a tarefa mais importante e realista será encontrar regularidades e um repertório de ações que permitam que os membros da equipe virtual permaneçam dentro de uma estrutura razoavelmente estável e evoluam para refinar ações eficazes para concluir com êxito tarefa de grupo e engajar o relacionamento dos membros.

26) Formação de líderes nos aspectos comerciais e culturais dos países, com os quais estarão lidando – é muito necessário! E também treinamento de quaisquer outras pessoas envolvidas em equipes globais, mesmo que não sejam líderes.

Excesso de comunicação - Tenha mais reuniões do que você acha que precisa; acompanhar com e-mail para confirmar ações, decisões, etc. Parece simples, mas lembre-se de falar devagar, confirme o entendimento dos outros, não use termos como "gírias".

27) Atenção: devido ao aspecto remoto de equipes virtuais globais, uma rápida resposta (por exemplo em, e-mail, telefonemas, etc.) demonstra que o tempo e a participação do outro membro da equipe são valorizados.

-Flexibilidade: Entendendo que existem diferenças culturais entre países e fusos horários, os membros da equipe devem fazer um esforço adicional para se adaptar e fazer o modelo funcionar (por exemplo, fazer um esforço extra no início de uma ligação para estabelecer uma conexão e ter as pessoas ao mesmo tempo para as chamadas).

-Construção de Relacionamento: É importante reunir a equipe previamente quando ela está sendo formada. Isso permite que todos tenham uma melhor "sensação" sobre como cada um deve trabalhar e os papéis que cada um provavelmente terá na equipe. As reuniões iniciais devem se concentrar no planejamento, mas também devem ter um componente social.

-Velocidade: mantenha a equipe com um cronograma, com relatórios para garantir que o progresso esteja sendo feito e os interesses sejam mantidos.

28) Fale inglês, já que é uma língua global, contrate no mercado local indivíduos que tenham sido expostos a diferentes culturas e / ou diversidade, flexibilidade e que possam se adaptar rapidamente quando os cenários mudarem.

29) A definição sobre o que é global e o que é local.

A definição correta das expectativas da equipe global em alinhamento com as equipes locais e as empresas.

Conheça a equipe. É muito importante conhecer o público, seu histórico, seus perfis, etc.

Abertura: É muito importante estar aberto e transparente com os membros da equipe, para que o trabalho possa ser feito da melhor maneira. Muitas vezes, é devido às diferenças entre os membros da equipe em cada país, que as tarefas não são compreendidas de maneira adequada.

Acompanhamento: O trabalho a longa distância requer acompanhamento e gerenciamento próximos, para garantir a realização do trabalho. Flexibilidade, agilidade e mudar a gestão.

30) Eu nomearia, flexibilidade para entender diferentes culturas, ser inclusivo (você pode ter uma contribuição mais rica quando incluir diferentes origens), saber

escutar, saber como se comportar em conferências telefônicas e videoconferências (netiqueta), ser pontual e estar assertivo.

Falando sobre tecnologia: minha opinião é que as empresas não podem esquecer como podem melhorar a equipe virtual usando a tecnologia.

31) Quando tivemos um país emergente liderando a equipe, tivemos algum impacto no sucesso da equipe. Vamos começar com os desafios, quando a implementação tem um país emergente liderando equipes virtuais globais, a linguagem é a primeira barreira, e precisa ser superada com um processo de comunicação clara, metodologia e gestão da mudança.

32) Sim, para as Equipes Globais nos países em desenvolvimento, acho que não apenas a mentalidade global, mas também o acompanhamento ou a gestão (controle). Nos países desenvolvidos, o cumprimento dos acordos é praticamente um padrão, em comparação com os países da América Latina, nos quais é mais provável que haja desvios, tipo horas extras.

33) Por fim, não acredito que o idioma tenha sido o grande desafio, mas sim criar o espírito de equipe e a metodologia que todos concordaram. A equipe brasileira local adotou essa metodologia e foi fundamental para coordenar o processo. Tivemos uma metodologia clara, metas definidas, reuniões de *check* para garantir que estávamos caminhando de acordo. Isso levou a uma implementação muito bem sucedida, novo processo e fortes contribuições em economia, capital de giro, desenvolvimento de fornecedores e desenvolvimento de talentos. Esse processo foi a base sólida para implementar um Processo Global de Suprimentos.

34) Estabelecer metas claras e as funções dos membros bem definidas são KSAs fundamentais para o nível da equipe e para a criação de uma equipe virtual vencedora. Nossos gerentes de tecnologia entrevistados enfatizaram o valor de uma reunião presencial preliminar e uma série de exercícios de formação de equipe para estabelecer as metas da equipe.

35) Como ninguém pode forçar seus valores sobre os outros, "aceitação e tolerância" se tornam os termos mais importantes para a competência construtiva intercultural.

36) Da mesma forma, Nurmi, et al (2009) apontou o idioma como um fator importante que afeta o trabalho em equipe de alto desempenho em tais times virtuais multiculturais, especialmente em ambientes corporativos. De acordo com Pincas (2001), o uso do inglês como segunda língua e a falta de pistas paralinguísticas na comunicação eletrônica transcultural causam muitas dificuldades, por ex. usando convenções de língua materna, polidez, modos e ênfase, maneiras de se referir a mensagens anteriores, uso de regras de netiqueta e a percepção de relevância, que é relatada como o aspecto mais difícil do discurso transcultural.

37) Os líderes dos TVG(s) precisam fornecer aos membros da equipe planos, agendas e marcos claros para que as metas do projeto possam ser cumpridas de maneira eficiente e no prazo.

38) Tivemos uma metodologia clara, metas definidas, reuniões de *check* para garantir que estávamos caminhando de acordo. Isso levou a uma implementação muito bem sucedida, novo processo e fortes contribuições em economia, capital de giro, desenvolvimento de fornecedores e desenvolvimento de talentos. Esse processo foi a base sólida para implementar um Processo Global de Suprimentos. O processo / metodologia / abordagem final foi muito sólido e na minha opinião, foi um dos fatores de sucesso para garantir o sucesso.