UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TESE DE DOUTORADO

O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM UMA EMPRESA PORTUGUESA E UMA EMPRESA BRASILEIRA

Shalimar Gallon

Porto Alegre
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TESE DE DOUTORADO

O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM UMA EMPRESA PORTUGUESA E UMA EMPRESA BRASILEIRA

Shalimar Gallon

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profª. Drª. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2015

CIP - Catalogação na Publicação

Gallon, Shalimar
O processo de expatriação na internacionalização empresarial: estudo de casos múltiplos em uma empresa portuguesa e uma empresa brasileira / Shalimar Gallon. -- 2015.
392 f.

Orientadora: Elaine Di Diego Antunes.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2015.

1. Expatriação. 2. Internacionalização. 3. Estratégia. 4. Amadurecimento. I. Di Diego Antunes, Elaine, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Shalimar Gallon

O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM UMA EMPRESA PORTUGUESA E UMA EMPRESA BRASILEIRA

Conceito final:

Porto Alegre, 24 de agosto de 2015.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof.ª Dr.ª Claudia Cristina Bitencourt – PPGA/UNISINOS

_____

Profª. Drª. Grace Vieira Becker – PPGA/PUC-RS

_____

Prof.ª Dr.ª Angela Beatriz Busato Scheffer – PPGA/EA/UFRGS

_____

Prof.ª Dr.ª Valmiria Carolina Piccinini – PPGA/EA/UFRGS

_____

Orientadora – Prof.ª Dr.ª Elaine Di Diego Antunes - PPGA/EA/UFRGS

À minha família,
amor incondicional

AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar meu caminho e dar-me forças para superar os diversos momentos durante esses quatro anos de doutorado.

À minha família, que não poupou esforços e me ofereceu sempre o melhor que pôde me dar. Em especial aos meus pais, Valter e Nádia, aos meus irmãos Roger e Ives, à minha cunhada Andreia, aos meus tios Dátilo (*in memorian*), Jairo, Izaíra e Isabel, à minha avó Maria e aos meus primos amados Alessandra, Andressa e Mario.

À professora e orientadora Dr[a]. Elaine Di Diego Antunes, pelo apoio e atenção durante o doutorado. Além disso, sempre me incentivou a buscar meu aperfeiçoamento como profissional.

Ao professor e supervisor de estágio sanduíche, Doutor Pedro Manuel da Silva Picaluga Nevado, por me receber e tornar a minha estada em Portugal mais agradável, além de ter sido um excelente profissional e supervisor, respeitando meu momento de adaptação ao país.

À professora Dr.[a] Angela Beatriz Busato Scheffer, por sua amizade, seu carinho e sua dedicação na minha passagem pela UFRGS.

Às professoras Dr.[a] Claudia Cristina Bitencourt, Dr.[a] Valmíria Carolina Piccinini e Lúcia Soldera, pela colaboração no desenvolvimento do estudo.

À professora Dr.[a] Claudia Simone Antonello, pela sua amizade e solidariedade no doutorado.

Aos amigos Aline Mendonça, Amanda Viedo, Ana Paula Perlin, Ariel Behr, Betina Bitencourt, Camila Cunha, Carlos Alexandre Fedrigo, Carolina Cassol, Carolina Rosa, Celina Ceolin, Iana Lamadrid, Izabel dos Santos, Juliana Kraide, Juliana Rodrigues, Luiza Bortolli, Luiza Schmitt, Marília Bortoluzzi, Patrícia Sabino, Simone Campos e Tayne Alcântara que sempre estiveram presentes durante o doutorado, além de proporem contribuições e opiniões ao estudo.

A Cristina Azinhal, Hugo Souto, José Augusto Simonetti, Lúcio Biazus, Margarida Silva e Talita Zanandrea, pela amizade e ajuda na minha passagem por Portugal.

Aos meus amigos, pela compreensão da minha ausência e pelo apoio a esta nova fase que se inicia em minha vida.

À Maria Filomena Ferreira, pela recepção e pelo auxílio na minha estada em Portugal e no desenvolvimento das pesquisas nas empresas portuguesas e brasileiras. É uma excelente profissional e uma pessoa muito querida.

Às empresas estudadas, em especial, à área de Gestão de Recursos Humanos e aos entrevistados, além dos gestores entrevistados, e àqueles que não tinham vínculos com as empresas estudadas, pela atenção, confiança e colaboração despendidas na elaboração deste estudo.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela estrutura disponibilizada durante os anos de Doutorado e, em especial, à bibliotecária Tânia Fraga, que sempre esteve disponível para auxiliar na busca de artigos.

À Universidade de Lisboa e ao Instituto Superior de Gestão e Economia, pela estrutura fornecida nos nove meses de estágio doutoral realizado em Portugal.

À CAPES, pelo auxílio financeiro para a realização do estágio doutoral em Portugal e para o desenvolvimento da pesquisa.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta tese, os quais este espaço exíguo impede-me de citar.

Shalimar Gallon

“Não tentes ser um homem bem sucedido,
tenta antes ser um homem de valor”.
Albert Einstein

RESUMO: A expatriação é um processo corrente na condução dos negócios internacionais, auxiliando na interface e no alinhamento de políticas e práticas da Gestão de Recursos Humanos (GRH) com a estratégia empresarial, tendo, pois, importância na sua expansão global. A principal contribuição do presente estudo é explorar o processo de expatriação na perspectiva estratégica, destacando a importância de seu planejamento, a fim de contribuir para a consecução dos objetivos globais da organização. Defende-se que a internacionalização de uma empresa requer a presença de expatriados, sobretudo no início deste processo; estando a expatriação, portanto, relacionada com a maturidade da internacionalização da organização. Objetiva-se, portanto, analisar a influência da expatriação na estratégia de internacionalização de empresas portuguesas e brasileiras, por meio de um estudo de casos múltiplos. Ela se constitui em estudo qualitativo, no qual a coleta de dados ocorreu por meio de um roteiro semiestruturado, contemplando 30 entrevistas. Na análise de dados, foi utilizado o *software* Max-Qda (2007) para auxiliar a organização das categorias de análise, baseada na técnica de análise de conteúdo. As entrevistas e o referencial teórico foram a base para entender o desenvolvimento da GRH, possibilitando discorrer sobre cada etapa de amadurecimento da GRH, bem como identificar as principais políticas e práticas que fazem parte do processo de expatriação, o que também foi mapeado na concepção de três etapas relacionadas. Verificou-se existirem diferenças no amadurecimento internacional e na gestão de expatriados das duas empresas investigadas, em função dos objetivos propostos para esse processo, sendo possível afirmar que, de modo geral, as empresas portuguesas pesquisadas estão mais internacionalizadas que as brasileiras estudadas. A empresa portuguesa Plástico entende que a expatriação já está incorporada em seu cotidiano, não sendo um processo glamouroso, fato presente na empresa brasileira Elétrica, na qual os expatriados são tratados como pessoas 'escolhidas' para representá-la. As configurações de empregados levantados no contexto internacional foram de temporário, expatriado, repatriado e impatriado, na empresa brasileira; e temporários/ equipe de apoio, expatriado e cidadão do mundo, na empresa portuguesa. Em ambas as empresas, a expatriação está atrelada ao amadurecimento internacional, mesmo que seja no início da internacionalização. Conforme houve o amadurecimento internacional da empresa portuguesa, os expatriados assumiram a configuração de expatriado permanente e de equipe de apoio, pois são expatriados prontos para iniciar uma operação de uma nova unidade. Para a empresa brasileira, o amadurecimento internacional ocorreu no aprendizado dos repatriados (de melhorar as políticas e práticas para reter esses empregados) e de receber impatriados. Em relação à internacionalização, a empresa Plástico tem uma perspectiva global com uma perspectiva metanacional, enquanto a empresa Elétrica apresenta uma estrutura de multinacional, almejando ser uma corporação global, com algumas áreas estruturadas globalmente. A expatriação tem caráter dinâmico, inclusive pela movimentação internacional que muda rapidamente, influenciando as empresas de maneira tão fluída que, por vezes, nem as próprias empresas percebem as próprias mudanças. A quantidade de expatriação, no conceito corrente – empregado enviado por uma empresa para viver e trabalhar em outro país por dois ou mais anos (CALIGIURI, 2000) –, diminui conforme a empresa amadurece internacionalmente. A literatura existente sobre esse tema é limitada e não contempla a dinamicidade do processo. No atual cenário global, aumenta o número de pessoas que nascem em determinado país e são criadas e alfabetizadas em outro, configurando uma nova geração de empregados: aqueles que já são formados por diversas culturas e não pertencem a um único país ou a uma única cultura; são cidadãos do mundo, antes mesmo de entrarem nas organizações, cabendo, pois, a essas organizações repensarem a concepção de expatriado.

PALAVRAS-CHAVE: Expatriação; Gestão de Recursos Humanos Internacional; Internacionalização; Estratégia de Internacionalização.

ABSTRACT: Expatriation is a common process in the conduct of international business, assisting in the interface and alignment of policies and practices of Human Resource Management (HRM) with the business strategy, and therefore important in its global expansion. The main contribution of this study is to explore the expatriation process in a strategic perspective, emphasizing the importance of its planning in order to contribute to achieving the overall objectives of the organization. It is argued that the internationalization of a company requires the presence of expatriates, especially at the beginning of this process; hence, expatriation is related to the maturity of the organization's internationalization. The objective, therefore, is to analyze the influence of expatriation in the strategy of internationalization of Portuguese and Brazilian companies, from a comparative case study point of view. It is constituted by a qualitative study, in which data was collected through semi-structured interviews, totaling 30 people interviewed. Also, we used the software Max-Qda (2007) in the data analysis to assist in the organization of categories of analysis based on the content analysis technique. Finally, the interviews and the theoretical framework were the basis for understanding the development of HRM, being possible to explain each maturation stage of HRM and to raise the main policies and practices that are part of the expatriation process, which is also mapped in the design of three related steps. In few words, there are differences in the international maturity and the management of expatriates of both companies analyzed, largely because of the objectives of the latter process, being possible to say that, in general, the Portuguese companies analyzed are more internationalized than the Brazilian ones. The Portuguese company Plástico understands that expatriation is already incorporated into their daily lives and it is not a glamorous process. In other perspective, this process is glamorized in the Brazilian company Elétrica, in which expatriates are treated as 'chosen' people to represent it. The settings of employees raised in the international context were temporary employee, expatriate, repatriate and impatriate, concerning the Brazilian company; and temporary/support staff, expatriate and citizen of the world, concerning the Portuguese company. In both cases, expatriation is strongly linked to international maturation, even if it is in the beginning of the process. According to the progress of international maturation, expatriates took the configuration of permanent expatriate and support staff, since they were ready to start an operation of a new unit. For the Brazilian company, the international maturation occurred in the learning of returnees (to improve policies and practices to retain these employees) and receiving impatriates. Regarding the internationalization, Plástico has a global approach with meta-national perspective while, on the other hand, Elétrica has a multinational structure, aiming to be a global corporation with some areas globally structured. The expatriation has a dynamic character, partially because of the international movement rapidly changing, influencing companies in a fluid way that sometimes even the companies do not perceive their changes. The amount of expatriation, in the current concept - employee sent by a company to live and work in another country for two or more years (CALIGIURI, 2000) - decreases as the company internationally matures. The existing literature on this topic is limited and do not consider the dynamics of the process. In the current global scenario, the number of people born in a particular country and created or literate in another increases, setting a new generation of employees: those who are already formed by different cultures and do not belong to a single country or a single culture. These employees are citizens of the world even before entering the organizations, leaving these organizations to rethink the concept of expatriate.

KEYWORDS: Expatriation; Management International Human Resource; Internationalization; Internationalization Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O processo de expatriação na internacionalização das empresas..... 23
Figura 2 – Estrutura geral da tese..... 28
Figura 3 – Expatriação na estratégia organizacional..... 32
Figura 4 – Estrutura da construção teórica sobre internacionalização..... 35
Figura 5 – Estrutura da construção teórica sobre o processo de expatriação..... 88
Figura 6 – Configurações de organizações..... 101
Figura 7 – Modelo integrado na estratégia internacional de GRH - adaptação do modelo de Schuler et al. (1993)..... 118
Figura 8 – O processo de configuração de políticas e práticas de GRH nas subsidiárias das multinacionais..... 119
Figura 9 – GRH nas corporações multinacionais e globais..... 124
Figura 10 – Modelo de expatriação de Harvey (1982)..... 135
Figura 11 – Internacionalização e expatriação..... 157
Figura 12 – Construção teórica da pesquisa..... 167
Figura 13 – Estrutura metodológica..... 168
Figura 14 – Processo de elaboração da pesquisa de tese..... 184
Figura 15 – Construção metodológica..... 187
Figura 16 – Estrutura da análise das informações..... 192
Figura 17 – Presença internacional da empresa Plástico..... 196
Figura 18 – Organograma da diretoria da GRH da empresa Elétrica..... 249
Figura 19 – GRH Global e expatriação na estratégia..... 322
Figura 20 – Estrutura da GRH Global..... 323
Figura 21 – Gestão de Recursos Humanos – empresa nacional..... 324
Figura 22 – Gestão de Recursos Humanos – início da internacionalização..... 325
Figura 23 – Gestão de Recursos Humanos – internacionalização policêntrica..... 326
Figura 24 – Gestão de Recursos Humanos Global..... 328
Figura 25 – O processo de expatriação na estratégia de internacionalização..... 329
Figura 26 – O processo de expatriação – principais políticas..... 331
Figura 27 – O processo de expatriação – principais práticas..... 336

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Mudanças na localização das transnacionais brasileiras de 2008 para 2009 66
Gráfico 2 – Modo de entrada mais provável em caso de expansão da internacionalização..... 68
Gráfico 3 - Grau de internacionalização do conselho de administração e da diretoria 69
Gráfico 4 - Vantagens competitivas para internacionalização 70
Gráfico 5 - Grau de autonomia das subsidiárias..... 72
Gráfico 6 - Transferência de conhecimento 73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modos de entrada.....91
Quadro 2 – Principais características dos modelos de internacionalização.....97
Quadro 3 – Síntese dos conceitos sobre expatriação.....129
Quadro 4 – Síntese das configurações sobre expatriação.....133
Quadro 5 - Levantamento das políticas e práticas de expatriação 2008-2012 147
Quadro 6 – Resumo do perfil dos entrevistados.....178
Quadro 7 – Categorias da pesquisa.....190
Quadro 8 – Ideias norteadoras da categoria 'Gestão de Recursos Humanos' – estudo de caso português 205
Quadro 9 – Ideias norteadoras da categoria 'Gestão Internacional' – estudo de caso português 213
Quadro 10 – Ideias norteadoras da categoria 'Processo de Expatriação' – estudo de caso português 223
Quadro 11 – Ideias norteadoras da categoria 'Diferenças entre Portugal e Brasil' – estudo de caso português 238
Quadro 12 – O processo de expatriação na estratégia de internacionalização – estudo de caso português 245
Quadro 13 – Ideias norteadoras da categoria 'Gestão de Recursos Humanos' – estudo de caso brasileiro 261
Quadro 14 - Ideias norteadoras da categoria 'Gestão Internacional' – estudo de caso brasileiro 272
Quadro 15 – Ideias norteadoras da categoria 'Processo de Expatriação' – estudo de caso brasileiro 288
Quadro 16 – Ideias norteadoras da categoria 'Diferenças entre Portugal e Brasil' – estudo de caso brasileiro 304
Quadro 17 – O processo de expatriação na estratégia de internacionalização – estudo de caso brasileiro 311
Quadro 18 – Objetivos da pesquisa e resultados encontrados.....343
Quadro 19 – Resumo de contribuições das dissertações e teses CAPES (2013) 383
Quadro 20 – Quadro comparativo das ideias norteadoras dos estudos de casos: Portugal e Brasil.....390

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – População estrangeira em Portugal 45
Tabela 2 – Números de autorizações concedidas para estrangeiros 59
Tabela 3 – Investimento direto estrangeiro (em bilhões de dólares) 61
Tabela 4 - *Ranking* das transnacionais brasileiras 65
Tabela 5 – Resumo da quantidade de entrevistados por empresa, nacionalidade e área de trabalho 179
Tabela 6 – Resumo da quantidade de horas de entrevistadas por empresa e local de entrevista 179
Tabela 7 – As 100 melhores empresas instaladas no Brasil 391

LISTA DE SIGLAS

BM&F - Bolsa de Mercadorias e Futuros

Bovespa - Bolsa de Valores de São Paulo

BRICS - Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEE - Comunidade Econômica Europeia

CEO - *Chief Executive Officer* (Diretor Executivo)

CIBS - China, Índia, Brasil e África do Sul

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CPF – Cadastro de Pessoas Físicas

CPLP – Comunidade dos Países da Língua Portuguesa

DW - DEUTSCHE WELLE

EDP - Energias de Portugal

EFTA - *European Free Trade Association* (Associação Europeia De Livre Comércio)

E&P – Exploração & Produção

EUA – Estados Unidos da América

FDC – Fundação Dom Cabral

F&A – Fusões e Aquisições

FIP - Fundos de Investimentos em Participações

GATT – Acordo Geral de Tarifas e Comércio

GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos

G&P – Gás & Power

GRH - Gestão de Recursos Humanos

GRHI - Gestão de Recursos Humanos Internacional

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IDPB - Investimento Direto Português no Brasil

IDPE – Investimento Direto Português no Exterior

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

Mercosul – Mercado Comum do Sul

MG – Minas Gerais

NAFTA - Tratado Norte Americano de Livre Comércio

NI – Não informado

NPI - Nova Política para a Internacionalização

OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OMC – Organização Mundial do Comércio

ONU – Organização das Nações Unidas

PALOPs – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB – Produto Interno Bruto

PM – Pequenas e Médias

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PTN - *Protocol relating to Trade Negotiations among Developing Countries* (Protocolo sobre Negociações Comerciais entre Países em Desenvolvimento)

PwC - Pricewater House Coopers

R&D – Refinação & Distribuição

RJ – Rio de Janeiro

ROI – Retorno do Investimento

RS – Rio Grande do Sul

SC – Santa Catarina

SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

SP – São Paulo

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

UE – União Europeia

UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development* (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento)

UL – ISEG – Universidade de Lisboa – Instituto Superior de Gestão e Economia

VBR – Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 21
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO 29
1.2 OBJETIVOS 33
1.2.1 Objetivo Geral 33
1.2.2 Objetivos Específicos 34
2 O CONTEXTO PORTUGUÊS E BRASILEIRO NO CENÁRIO MUNDIAL 35
2.1 O CENÁRIO INTERNACIONAL 36
2.2 AS RELAÇÕES ENTRE PORTUGAL E BRASIL 39
2.2.1 O Contexto Português 42
2.2.1.1 A internacionalização das empresas portuguesas 46
2.2.1.2 A internacionalização das empresas portuguesas no Brasil 51
2.2.2 O Contexto Brasileiro 57
2.2.2.1 A internacionalização das empresas brasileiras 64
2.2.2.2 A internacionalização das empresas brasileiras em Portugal 74
2.3 ANALISANDO AS INFORMAÇÕES: QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS ASPECTOS DA RELAÇÃO LUSO-BRASILEIRA? 82
3 EXPATRIAÇÃO COMO UM PROCESSO NA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL 87
3.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS 89
3.2 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS 93
3.3 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS 98
3.4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS 107
3.4.1 Gestão de Recursos Humanos Estratégica 107
3.4.2 Gestão de Recursos Humanos Internacional 111
3.4.3 Os Modelos e Orientações da Gestão de Recursos Humanos Internacional .. 116
3.5 ENTENDENDO O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO 125
3.5.1 Os Diversos Conceitos e Configurações de Expatriação 126
3.5.1.1 Conceituações 126
3.5.1.2 Configurações de expatriados 130
3.5.2 Os Modelos de Expatriação 134

3.5.3 As Políticas e Práticas da Gestão de Recursos Humanos no Processo de Expatriação 137
3.5.3.1 Apresentação das políticas e práticas de GRH no processo de expatriação: estudos tradicionais 137
3.5.3.2 Apresentação das políticas e práticas de GRH no processo de expatriação: pesquisas recentes 147
3.6 ENTENDENDO A EXPATRIAÇÃO COMO UM PROCESSO NA ESTRATÉGIA INTERNACIONAL 156
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 168
4.1 PERSPECTIVA PARADIGMÁTICA 168
4.2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO 169
4.3 TÉCNICA DE COLETA DE INFORMAÇÕES 172
4.4 GRUPO DE ENTREVISTADOS 175
4.5 CRUZANDO FRONTEIRAS ALÉM DO OCEANO ATLÂNTICO: NOTAS ACERCA DO CAMPO DE PESQUISA E SOBRE OS ENTREVISTADOS EM PORTUGAL E NO BRASIL 180
4.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES 186
5 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES 192
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS 193
5.1.1 Grupo Turismo 193
5.1.2 Empresa Energia 193
5.1.3 Empresa Exportação 194
5.1.4 Empresa Cimento 194
5.2 ESTUDO DE CASO PORTUGUÊS – EMPRESA PLÁSTICO 195
5.2.1 Gestão de Recursos Humanos – Estudo de Caso Português 197
5.2.1.1 Importância e Estrutura da Gestão de Recursos Humanos – Estudo de Caso Português 197
5.2.1.2 Orientação da Gestão de Recursos Humanos – Estudo de Caso Português ... 202
5.2.1.3 Gestão de Recursos Humanos - Estudo de Caso Português – Categoria Intermediária 204
5.2.2 Gestão Internacional – Estudo de Caso Português 206
5.2.2.1 Estratégia de Internacionalização – Estudo de Caso Português 206
5.2.2.2 Modelo de Internacionalização - Estudo de Caso Português 208
5.2.2.3 Gestão Internacional - Estudo de Caso Português – Categoria Intermediária 212

5.2.3 Processo de Expatriação – Estudo de Caso Português.....213
5.2.3.1 Conceitos e Configurações de Expatriação – Estudo de Caso Português 213
5.2.3.2 Práticas de Expatriação – Estudo de Caso Português.....219
5.2.3.3 Processo de Expatriação – Estudo de Caso Português – Categoria Intermediária 222
5.2.4 Diferenças entre Portugal e Brasil - Estudo de Caso Português.....223
5.2.4.1 Fatores Econômico-Legais – Estudo de Caso Português 223
5.2.4.2 Fatores Culturais – Estudo de Caso Português.....225
5.2.4.3 Diferenças entre Portugal e Brasil – Estudo de Caso Português – Categoria Intermediária.....236
5.2.5 Categoria Final - Estudo de Caso Português 239
5.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS 246
5.3.1 Empresa Metálica.....246
5.3.2 Empresa Ferro.....247
5.3.3 Equipe Psico.....247
5.4 ESTUDO DE CASO BRASILEIRO – EMPRESA ELÉTRICA.....247
5.4.1 Gestão de Recursos Humanos – Estudo de Caso Brasileiro.....248
5.4.1.1 Importância e Estrutura da Gestão de Recursos Humanos – Estudo de Caso Brasileiro 248
5.4.1.2 Orientação da Gestão de Recursos Humanos – Estudo de Caso Brasileiro ...255
5.4.1.3 Gestão de Recursos Humanos - Estudo de Caso Brasileiro – Categoria Intermediária.....258
5.4.2 Gestão Internacional – Estudo de Caso Brasileiro.....262
5.4.2.1 Estratégia de Internacionalização – Estudo de Caso Brasileiro 262
5.4.2.2 Modelo de Internacionalização - Estudo de Caso Brasileiro.....265
5.4.2.3 Gestão Internacional - Estudo de Caso Brasileiro – Categoria Intermediária 269
5.4.3 Processo de Expatriação – Estudo de Caso Brasileiro.....272
5.4.3.1 Conceitos e Configurações de Expatriação – Estudo de Caso Brasileiro.....273
5.4.3.2 Práticas de Expatriação – Estudo de Caso Brasileiro.....279
5.4.3.3 Processo de Expatriação – Estudo de Caso Brasileiro – Categoria Intermediária 287
5.4.4 Diferenças entre Portugal e Brasil - Estudo de Caso Brasileiro 289
5.4.4.1 Fatores Econômico-Legais – Estudo de Caso Brasileiro.....289
5.4.4.2 Fatores Culturais – Estudo de Caso Brasileiro.....294

5.4.4.3 Diferenças entre Portugal e Brasil – Estudo de Caso Brasileiro – Categoria Intermediária 301
5.4.5 Categoria Final - Estudo de Caso Brasileiro 304
5.5 ANÁLISE COMPARATIVA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PORTUGUESA E UMA EMPRESA BRASILEIRA 312
5.5.1 Gestão de Recursos Humanos: Portugal e Brasil 312
5.5.2 Gestão Internacional: Portugal e Brasil 313
5.5.3 Processo de Expatriação: Portugal e Brasil 314
5.5.4 Diferenças entre Portugal e Brasil: Portugal e Brasil 315
5.5.5 Processo de expatriação na estratégia de internacionalização: Portugal e Brasil 318
6 ENTENDENDO AS DIFERENÇAS DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO ENTRE PORTUGAL E BRASIL: UM MODO DE CONFIGURAR A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO AMADURECIMENTO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS 322
6.1 COMPREENDENDO A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO AMADURECIMENTO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS 322
6.2 ESTRUTURANDO O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO 330
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 339
REFERÊNCIAS 352
APÊNDICE A – QUADRO-RESUMO DAS DISSERTAÇÕES E TESES SOBRE EXPATRIAÇÃO 372
APÊNDICE B – PROTOCOLO DE ENTREVISTA 384
APÊNDICE C – QUADRO COMPARATIVO DAS IDEIAS NORTEADORAS DO ESTUDO 387
ANEXO A – 100 MELHORES EMPRESAS INSTALADAS NO BRASIL 391

1 INTRODUÇÃO

A expatriação é um processo[1] corrente na condução dos negócios internacionais, auxiliando na interface e no alinhamento de políticas e práticas da Gestão de Recursos Humanos (GRH)[2] com a estratégia empresarial, tendo, pois, importância na sua expansão global. A principal contribuição do presente estudo é explorar o processo de expatriação na perspectiva estratégica, destacando a importância de seu planejamento, a fim de contribuir para a consecução dos objetivos globais da organização. Defende-se que a internacionalização de uma empresa requer a presença de expatriados, sobretudo no início deste processo; estando a expatriação, portanto, relacionada com a maturidade[3] da internacionalização da organização.

A demanda por empregados da matriz para exercer uma atividade nas subsidiárias é bastante usual, pois estes estão familiarizados com a cultura, o ambiente e as políticas da organização e acabam assumindo atribuições importantes para a internacionalização empresarial. Esse processo normalmente acontece quando as empresas buscam desenvolvimento da liderança dos executivos, expansão de novos mercados, aquisição de conhecimento dos indivíduos, aumento na participação dos mercados de atuação e transferência de tecnologia (TANURE et al., 2007). Devido à sua amplitude e à riqueza de conhecimento envolvido, a expatriação desempenha relevante papel na condução dos negócios e no direcionamento das estratégias internacionais.

Quando, no entanto, os resultados de um projeto internacional não alcançam os objetivos propostos, a falha é atrelada à pessoa enviada ao exterior, em vez de ser percebida como inerente ao empreendimento – um projeto de alto risco e, por vezes, mal preparado (MCCALL; HOLLENBECK, 2003). Torna-se evidente, portanto, a estruturação do

---

[1] Essa tese adota a concepção da expatriação como um processo. A noção de processo enfatiza a continuidade da expatriação na empresa, desde quando o empregado viaja até depois de seu retorno da viagem ao exterior, diferentemente da perspectiva de prática. Essa última é abordada nas organizações como algo pontual; já o processo não tem início nem fim, por ser um ciclo contínuo. Enfatiza-se que o entendimento da expatriação como processo não significa um embasamento teórico na perspectiva processual, como a de Weick (1995).

[2] Essa tese adota a nomenclatura de Gestão de Recursos Humanos (GRH), visto que o estudo está baseado na literatura anglo-saxônica, a qual denomina essa área como *Human Resource Management* (em tradução livre, significa 'Gestão de Recursos Humanos'), embora, no Brasil, a denominação corrente da área seja 'Gestão de Pessoas'. Por ser um estudo gerencialista, voltado para o âmbito empresarial, optou-se pela nomenclatura de GRH que é a mais utilizada nas empresas.

[3] Essa tese adota o conceito de maturidade, a fim de dar uma noção mais ampla do processo de internacionalização das empresas, visto que outros conceitos, como desenvolvimento e evolução, remetem a uma perspectiva progressista, evolucionista e etnocêntrica (conceitos embasados nas teorias biológicas de Lamarck e Darwin) que não é coerente com o intuito desse estudo. Para tanto, entende-se que a maturidade de uma empresa está relacionada com aprendizagem, autonomia, estabilidade, entre outros fatores que contribuem para diferentes momentos/ fases/ estágios da organização, não necessariamente, relacionados a uma perspectiva de superioridade de desenvolvimento.

planejamento da GRH voltado à expatriação, haja vista que é um processo relacionado com o negócio internacional da empresa e, em particular, com a área citada.

O planejamento da expatriação também se torna importante em função das peculiaridades inerentes às diferentes configurações de expatriados (flexpatriado, impatriado, repatriado, patriado, empregado global, transnacional ou cidadão do mundo[4]) envolvidos nesse processo. Há diversos conceitos que caracterizam as missões internacionais, os quais são diferenciados em função do trabalho a ser desempenhado, da duração da missão e da quantidade de viagens realizadas no período e demandam políticas e práticas diversas da GRH para suprir as necessidades dos expatriados.

Corroborando o argumento do presente estudo, Bianchi (2011) afirma que o aumento do número de profissionais expatriados é uma opção estratégica para estruturar o modelo de gestão, enfatizando a relevância da expatriação nas estratégias de gestão, tanto no desenvolvimento individual como no desenvolvimento organizacional. Da mesma forma, Nunes et al. (2008) defendem que a expatriação se insere no âmbito organizacional, ligando a GRH à gestão estratégica. A expatriação demanda, portanto, que suas políticas e práticas estejam alinhadas às estratégias da empresa (TANURE et al., 2007), por estar relacionada com o negócio da empresa e não somente com a GRH.

A desconexão entre a estratégia de internacionalização da empresa e o processo de expatriação (independentemente das etapas do processo) implica a marginalização de um trabalho estratégico entre a empresa e suas subsidiárias (VIANNA; SOUZA, 2009). A informalidade das políticas e práticas de GRH dificulta o processo de expatriação, quando associada a um reconhecimento precário da posição estratégica desse processo (VIANNA; SOUZA, 2009; VIANNA, 2008). É justificável, pois, a compreensão da expatriação na perspectiva estratégica internacional.

Em periódicos científicos, poucos modelos mostram a relevância do processo de expatriação na internacionalização da empresa (GALLON; ANTUNES, 2013; GALLON; SCHEFFER, 2013). Alguns estudos estão mais focados na internacionalização da empresa por si só, interessados em analisar a GRH na internacionalização (NOGUEIRA et al., 2013), tais como os modelos de Schuler et al. (1993), Schuler et al. (2002) e Quintanilla (2002)[5].

O modelo de Schuler et al. (1993) analisa o contexto doméstico e internacional, propondo um modelo integrado da estratégia internacional de GRH. Ele descreve as

[4] As definições desses conceitos são explicadas no terceiro capítulo dessa tese (vide a partir da página 124).
[5] Os modelos de Schuler et al. (1993) e Quintanilla (2002) são elucidados no terceiro capítulo da tese (vide a partir da página 114).

associações e oferece proposições aplicadas à Gestão Estratégica de Recursos Humanos Internacional, incluindo tanto fatores exógenos e endógenos da empresa, quanto componentes estratégicos de uma multinacional, tais como questões estratégicas - funções, políticas e práticas da GRHI - as quais refletem as preocupações e as metas da empresa. O modelo de Schuler et al. (2002) é uma atualização do modelo anterior, com alterações pontuais. O modelo de Quintanilla (2002) tece uma crítica aos modelos de GRHI por não englobarem a relação da matriz e da subsidiária. Nesses dois últimos modelos, a expatriação aparece como um processo significativo, no entanto, ainda com a perspectiva de uma prática de GRH.

Os modelos citados não relacionam o processo de internacionalização (internacional, multinacional, global, transnacional), a orientação da GRH (etnocêntrica, policêntrica, regiocêntrica, geocêntrica) e a expatriação. A crítica sobre esses modelos é que a internacionalização ocorre mais lentamente sem a expatriação e, consequentemente, devem existir modelos que considerem esse processo para acelerar o amadurecimento das empresas no exterior, como sugere a Figura 1, proposta pela a autora dessa tese.

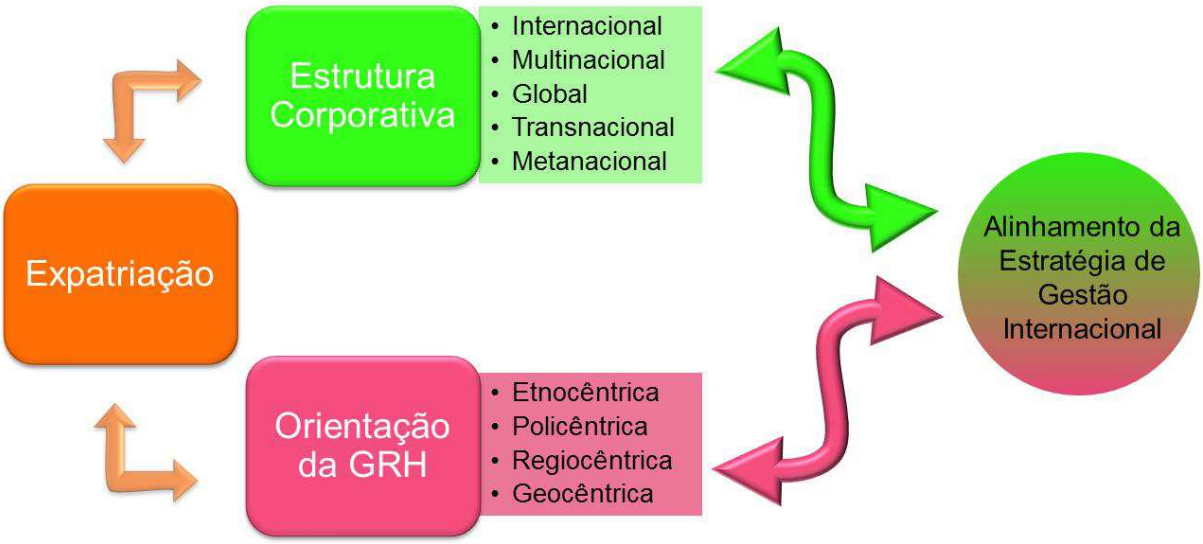

Figura 1 – O processo de expatriação na internacionalização das empresas
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

De acordo com Black et al. (1992), a temática expatriação empresarial torna-se foco de pesquisa, no final da década de 1970, ao analisar a adaptação e a eficácia dos expatriados, as quais anteriormente eram analisadas na perspectiva dos voluntários do Corpo da Paz e dos estudantes de intercâmbio, havendo poucos trabalhos sobre gestores expatriados. Atualmente, as pesquisas sobre essa temática ainda estão centradas em fatores micro-organizacionais e, principalmente, relacionadas com as políticas e práticas de GRH, tais como: remuneração e

benefícios (HOMEM; TOLFO, 2008; ORSI; FISCHER, 2011); interculturalidade (FREITAS, 2008; CRAIDE; SILVA, 2012; MACHADO; STREHAU, 2008; FREITAS; DANTAS, 2011; CRAIDE et al., 2010; CRAIDE et al., 2011); gestão de carreira (GALLON et al., 2013a; BIANCHI, 2011); expatriação e repatriação (LIMA; BRAGA, 2010; HOMEM; DELLAGNELO, 2006; IRIGARAY; VERGARA, 2010; VIANNA; SOUZA, 2009; NUNES et al., 2008; FREITAS, 2010; DAME et al., 2011; SPOHR; FLEURY, 2011); adaptação cultural (GONZÁLEZ et al., 2011; KUBO; BRAGA, 2013; ARAUJO; NUNES, 2012; CARPES et al., 2011); distância psíquica (TANURE et al., 2009; TEIXEIRA et al., 2011); gestão de competências (REIS, 2012; LISBOA; BRUNSTEIN, 2010); equipes multiculturais (BUENO; FREITAS, 2012; ORSI; BERTOIA, 2012); gestão do conhecimento (ROCHA; BORINI, 2008), entre outras temáticas.

Confirmando tal perspectiva, um levantamento pertinente à temática de Gestão de Recursos Humanos Internacional mostra que os estudos com foco no indivíduo evidenciam os processos de mudança individuais e a validação das práticas organizacionais (BIANCHI, 2011). A autora observa que as pesquisas reforçam práticas e papéis de forma universalista, agregando, entretanto, a perspectiva da diferença entre tamanho e momento da empresa. Foi detectada também a importância de as organizações terem melhor atuação em todo o processo, enfatizando a valorização e a agregação do conhecimento do expatriado.

Esse levantamento com a finalidade de analisar o tema repatriação, por meio de uma revisão bibliográfica em 11 periódicos, no período de 2000-2010, totalizou 29 artigos analisados. A autora critica que, na maioria dos estudos, as proposições teóricas não foram testadas e, por isso, não se consegue entender as demandas individuais das empresas internacionalizadas. Além disso, enfatiza que há poucos estudos sobre expatriação na América Latina, inexistindo trabalhos que busquem criar uma teoria (BIANCHI, 2011). Sobretudo no Brasil, encontra-se nas teorias internacionais a base teórica para as pesquisas realizadas.

Schuler et al. (2002) concordam com Bianchi (2011), ao relatarem que uma das lacunas na literatura é a carência de estudos em países menos desenvolvidos[6]. Pouca atenção tem sido dada aos estudos de internacionalização de empresas, a partir de economias emergentes, como temática diferenciada nos negócios internacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 2006). Além disso, é importante desenvolver pesquisas que mostrem a realidade

[6] Esse estudo não busca discutir o conceito de desenvolvimento de países, mas toma como base a usual classificação de que os Estados Unidos e os países europeus são mais desenvolvidos que os países latino-americanos, embora, no atual cenário econômico mundial, alguns países ditos desenvolvidos possuam indicadores de desenvolvimento e econômicos inferiores aos do Brasil. Deve-se ter em mente a noção de que, na academia brasileira, as teorias americanas e europeias possuem hegemonia, embora nem sempre sejam coerentes com a realidade dos países latino-americanos.

de outros países e confrontem os resultados com a perspectiva anglo-saxônica para verificar se há diferenças e semelhanças entre os novos estudos e as correntes mais tradicionais e hegemônicas. Há, também, a necessidade de analisar a expatriação empiricamente, de modo a traduzir uma visão de toda empresa, e não somente dos gestores e da matriz.

Em relação à produção acadêmica brasileira sobre expatriação, foi realizada uma busca no banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES (2013) quanto a este assunto. O levantamento mostra que há um número mais expressivo de dissertações (33, sendo 19 de mestrado acadêmico e 14 de mestrado profissionalizante) do que de teses (18), abordando o tema expatriação, totalizando 51 pesquisas. Outros 13 trabalhos também foram encontrados na pesquisa, pertencentes ás áreas de Letras (3), História (3), Administração (2), Filosofia (2), Arquitetura e Urbanismo (1), Diplomacia (1) e Literatura (1), cujo foco, entretanto, não era no âmbito empresarial.

Predominam as dissertações e teses oriundas da área de Administração (42), mas nem sempre da GRH (8). As outras áreas encontradas foram Psicologia (4), Sistemas de Gestão (2), História (1), Serviço Social (1) e Tecnologia (1). Foram 23 universidades apontadas na pesquisa: PUC-MG (6), UFRGS (5), USP (4), FGV-RJ (4), FGV-SP (4), PUC-RJ (3), PUC-SP (3), UFUMEC (3), MACKENZIE (2), UFF (2), UFRN (2), UFU (2), FEI, FUCAPE, PUC-PR, UDESC, UFBA, UFMG, UFSC, UMESP, UnB, UNISINOS e UTFPR com um trabalho cada uma. A primeira publicação é do ano de 1987 e os anos seguintes foram em 2001 (2), 2002 (1), 2003 (1) e 2004 (1); no período 1988-2000, observa-se a ausência de pesquisas de expatriação. A partir de 2005 (5), 2006 (2), 2007 (3), 2008 (8), 2009 (9) e 2010 (6), há um crescimento das pesquisas sobre este assunto. O ano de 2011 se destaca com 12 estudos: 6 teses e 6 dissertações (4 de mestrado acadêmico e 2 de mestrado profissionalizante).

Na maioria dos estudos (24), são abordadas as questões de adaptação cultural, seja no âmbito empresarial e social, como também a do cônjuge e dos filhos; a interculturalidade; a influência da cultura do país de origem na gestão, e vice-e-versa, e a influência da cultura do expatriado na liderança da empresa. Outros 14 estudos analisaram políticas e práticas de GRH na expatriação, tais como gestão de conhecimento, aprendizagem individual e organizacional, influência do gênero, remuneração, carreira, desenvolvimento, liderança, treinamento e seleção. Outros temas, como a influência da aculturação dos expatriados no comportamento do consumidor, relações de poder, filhos de expatriados, saúde dos expatriados e governança corporativa também foram pesquisados. O Quadro 19 (Apêndice A) apresenta a síntese das contribuições das dissertações e teses.

Enfim, os levantamentos mostram que há poucos estudos que analisam a importância estratégica da expatriação, evidenciando um número expressivo de pesquisas voltadas para a perspectiva micro-organizacional da GRHI. Além disso, não foi encontrado um modelo de internacionalização recente que compreendesse expatriação, estratégia, internacionalização e orientação da GRH, derivando disto o valor do presente estudo.

Esta pesquisa foi realizada em duas corporações multinacionais, em Portugal e no Brasil. O estudo comparativo entre duas empresas de nacionalidades próximas cultural e linguisticamente, além do vínculo histórico, permitiu que a investigação fosse mais rica e aprofundada. Foram analisadas a importância da expatriação e as estratégias da organização no processo de internacionalização em uma empresa portuguesa e em sua subsidiária brasileira, bem como na empresa brasileira e em sua subsidiária portuguesa. Após a análise dos dados, com base no referencial teórico, organizou-se o processo de expatriação em fases, etapas e procedimentos com o intuito de ter um processo estruturado e mostrar sua importância no amadurecimento internacional das empresas.

Após a introdução e a justificativa, são apresentados a problematização e os objetivos da tese. No segundo capítulo, são abordadas as relações empresariais portuguesas e brasileiras, visto que a pesquisa é um estudo comparativo com empresas desses dois países. Para melhor compreender o contexto, é realizada uma breve exposição sobre cada país e a internacionalização das empresas portuguesas e brasileiras, dando ênfase à internacionalização das empresas portuguesas que estão no Brasil e das empresas brasileiras presentes em Portugal. Tal contextualização subsidia a análise dos resultados da pesquisa.

No capítulo 3, é apresentada a expatriação como um processo na estratégia de internacionalização, no qual se destacada a importância da GRHI e seu papel nas estratégias organizacionais. Os modelos de internacionalização de empresas estudados abordam os cinco conceitos da literatura corrente sobre internacionalização (exportadora, internacional, multinacional ou multidoméstica, global e transnacional) e outras diferentes nomenclaturas (emissária, periférica, profissional e expediente), relacionando-os com as orientações de GRHI (etnocêntrica, policêntrica, geocêntrica e regiocêntrica). Para finalizar a construção teórica, os estudos sobre expatriação de Schuler et al. (2002) e de Quintanilla (2002) constituem a base para a construção do modelo dessa tese, complementados por outros conceitos e configurações (flexpatriado, impatriado, repatriado, patriado, empregado global, transnacional ou cidadão do mundo) de expatriação. As políticas e práticas de expatriação (objetivos e estratégia da expatriação; atribuição e planejamento do custo; recrutamento e seleção; análise do perfil; termos da missão e condição da documentação; processo de

recolocação; aspectos culturais e orientação/treinamento do idioma; treinamento técnico; remuneração e benefícios; planejamento e desenvolvimento de carreira; auxílio ao cônjuge e demais dependentes; processo de imigração; gestão de competências; acompanhamento psicológico; gestão de desempenho; gestão do conhecimento) estão divididas em duas partes: as pesquisas correntes da área e as publicações mais recentes encontradas na literatura.

No capítulo 4 são expostos os procedimentos metodológicos. Primeiro, é definido o pressuposto paradigmático do estudo, para posterior apresentação do conceito e justificativa de estudo de casos múltiplos. São analisados o desenvolvimento da pesquisa; quais os empecilhos encontrados em campo; quais mudanças foram feitas durante a pesquisa e por que; a adaptação e os cuidados tomados ao realizar a pesquisa em outro país, entre outras questões importantes na realização do estudo. Expõe-se, ainda, a análise de conteúdo, técnica de análise de informações escolhida, como ela foi utilizada e como o *software* Max-Qda (versão 2007) auxiliou na análise dos dados.

O quinto capítulo expõe a análise das informações coletadas nessa pesquisa, composta por três partes: a portuguesa, a brasileira e a comparativa. Primeiro, são caracterizadas as empresas portuguesas Empresa Exportação, Grupo Hotéis, Empresa Energia e Empresa Cimento[7], às quais pertenciam os entrevistados coadjuvantes[8] (gestores, expatriados e consultores que têm conhecimento sobre gestão internacional e de expatriação), os quais foram entrevistados para auxiliar no mapeamento do modelo de expatriação e propiciar melhor entendimento aos resultados do estudo de caso. Essa participação faz parte da triangulação de dados que é utilizada na tese para obter maior respaldo da realidade empresarial e tornar o estudo de caso mais consistente. Após, o estudo de caso da empresa Plástico é elucidado por meio das categorias levantadas da análise de conteúdo das informações coletadas com os entrevistados protagonistas[9]. A segunda parte do capítulo contém a descrição das empresas brasileiras Empresa Ferro, Empresa Metálica e Equipe Psico, às quais pertenciam os entrevistados coadjuvantes, e o estudo de caso brasileiro, que teve como foco a Empresa Elétrica, também analisada através das categorias da análise de conteúdo a partir dos dados coletados com os entrevistados protagonistas da empresa Elétrica.

[7] Os nomes das empresas pesquisadas e das pessoas que participaram da pesquisa foram alterados para preservar sua identidade.

[8] A escolha da característica coadjuvante foi em razão de significar uma pessoa que participa e contribui, direta ou indiretamente, com o papel do protagonista para a realização de uma meta comum. Os entrevistados coadjuvantes colaboraram com a pesquisa no intuito de dar suporte e melhor entendimento às respostas dos entrevistados protagonistas, consistindo em empregados representantes das empresas estudadas.

[9] A escolha da característica protagonista foi em razão de significar uma pessoa que desempenha o papel principal, destacando-se em determinado projeto.

A última parte do capítulo contempla a análise comparativa dos estudos de caso das empresas portuguesa e brasileira, como ilustra a Figura 2.

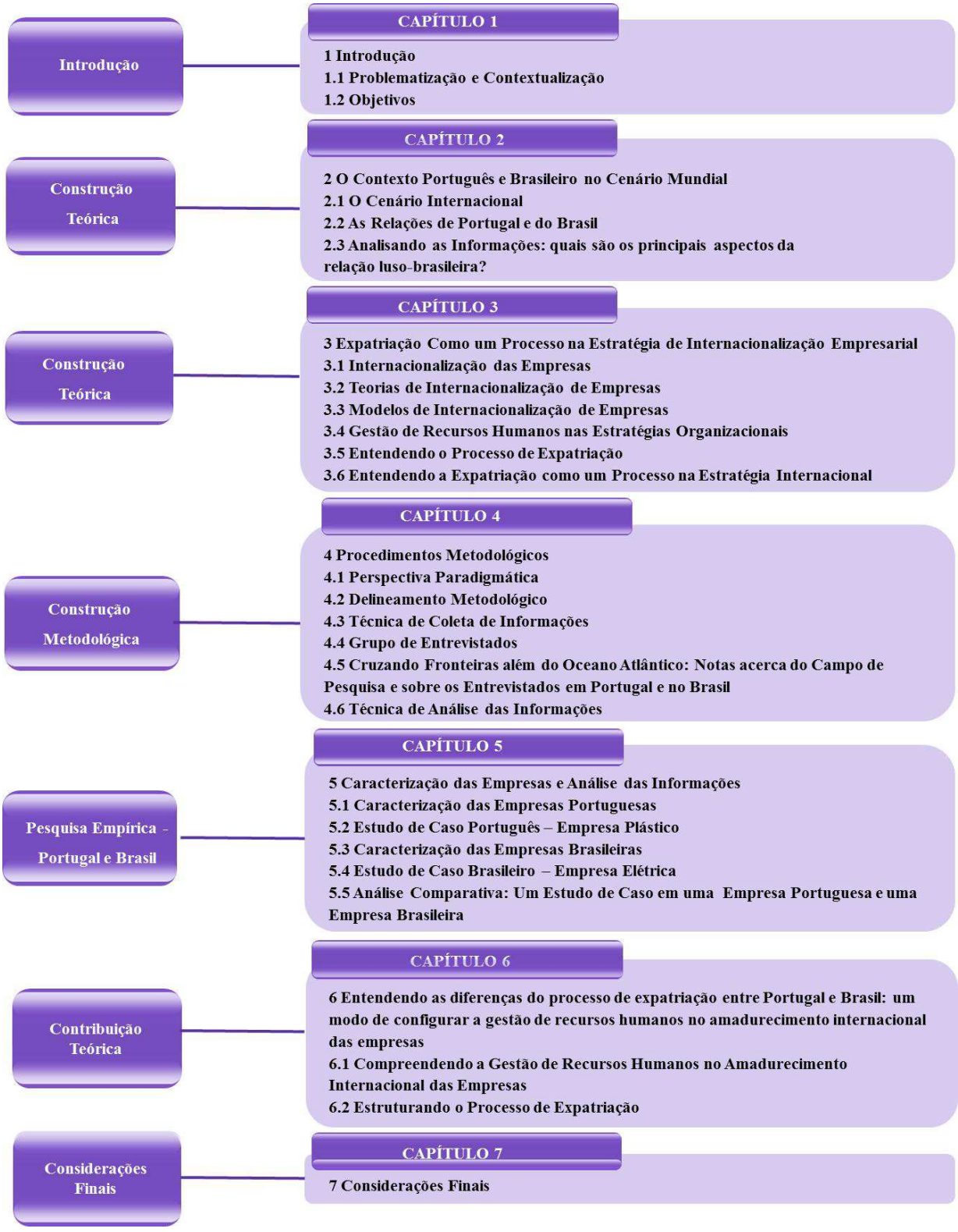

Figura 2 – Estrutura geral da tese
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

A partir dos resultados e com base no referencial teórico, é apresentada, no capítulo 6, a construção do amadurecimento internacional e da área de gestão de recursos humanos das empresas. Consoante a essa estruturação, são descritos o modelo de expatriação e as políticas e práticas de GRH pertinentes ao processo.

O último capítulo contém as considerações finais, que começam com uma contextualização das relações internacionais e a importância das inter-relações para o meio empresarial. Depois, são retomados o objetivo geral e os objetivos específicos e os achados relacionados a cada objetivo. Chega-se, então, à conclusão que responde ao objetivo geral da pesquisa e apresenta as limitações do estudo, incluindo algumas dificuldades no campo e considerações teóricas que não foram apreciadas na pesquisa. Na sequência, são expostas as sugestões para estudos futuros, tendo por base alguns pressupostos teóricos que foram considerados, tanto na construção do referencial teórico, como na análise dos resultados.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

A internacionalização é um processo corrente nas empresas que buscam ampliar suas operações. Isso requer uma gestão global a fim de compreender as diversidades encontradas no novo ambiente para que a empresa alcance destaque no mercado. Essa gestão global tende a desenvolver estratégias e planejar e operacionalizar sistemas, trabalhando com pessoas do mundo inteiro em busca de vantagem competitiva (DERESKY, 2004).

O nível de internacionalização e a orientação da GRH da empresa são impactados pela estratégia, a qual mostra a mudança de um enfoque local para uma visão global[10]. A gestão global/local é a necessidade de gerir globalmente, como se o mundo constituísse um grande mercado e, simultaneamente, gerir localmente, como se o mundo fosse formado por diversos mercados separados, mas levemente ligados (BARLETT; GHOSHAL, 1998; SCHULER et al., 2002). A necessidade de atender e ser sensível aos mercados locais (SCHULER, 2000) e, simultaneamente, ser global é um aspecto relevante nas estratégias da GRHI.

A expatriação tem sido um processo importante na interface dessa relação entre matriz e subsidiária, pois, através do expatriado, a matriz leva seus valores, cultura, políticas, e

[10] O entendimento da perspectiva local e global ultrapassa as questões territoriais. O fato de a empresa expor a sua presença no território estrangeiro não necessariamente significa que ela seja uma empresa global. A perspectiva global surge quando a organização deixa de analisar somente a empresa doméstica/local, na qual, provavelmente, está localizada a matriz, e passa a planejar as estratégias dentro de um contexto mais amplo, o global. O contexto global ultrapassa a simples internacionalização. É o doméstico e o internacional juntos em uma perspectiva estratégica, considerando as particularidades de todos os locais em que a empresa está relacionada com fornecedores, clientes e outros.

práticas para a subsidiária, mas também acaba tomando consciência de tais aspectos implantados e desenvolvidos pela subsidiária. O expatriado leva esse conhecimento para a matriz no retorno da sua expatriação e cabe à matriz desenvolver estratégias para que as duas empresas, e as demais unidades de negócios, tenham objetivos consoantes. Compreendendo esse processo no nível operacional, a relação matriz-subsidiária também é importante, pois elas compartilham o mesmo empregado por determinado tempo e, por consequência, tem uma gestão compartilhada desta pessoa.

O processo da expatriação demanda estruturação para que o empregado que vai sair em missão saiba quais são os objetivos da viagem e tenha segurança de seu retorno para a empresa. É um processo que envolve diversos procedimentos, estratégias e pessoas, demandando uma grande estrutura por parte da GRH de origem e da GRH de destino. A expatriação compreende práticas como recrutamento, preparação e adaptação da família, treinamento técnico e cultural, fornecimento de documentos a todos os envolvidos, gestão de desempenho, carreira e conhecimento, remuneração, suporte psicológico, entre outras a serem levantadas. Tais práticas envolvem diferentes momentos: (1) a ida; (2) o período de trabalho no exterior; e (3) o retorno do expatriado. O entendimento desse planejamento se faz necessário, visto que não há consenso na literatura sobre quais práticas fazem parte desse processo e, por vezes, ele acaba sendo considerado pelas organizações como uma simples viagem do empregado. De fato, a expatriação não é apenas o deslocamento de um empregado para outro país; porém, este processo vem sendo negligenciado no âmbito empresarial.

A estruturação desse processo é importante para que seja dado o suporte necessário aos empregados que estão trabalhando em diferentes países, para obter uma percepção mais ampla da expatriação e para ligá-la à estratégia de internacionalização. Entender o que é a expatriação e o que ela realmente demanda e engloba é a mínima estrutura necessária a uma empresa multinacional que envia seus empregados para atuarem em outros locais.

Dependendo da estratégia e do amadurecimento da internacionalização, a organização passa a ter mais autonomia e maior diversidade de empregados. Conforme a organização se desenvolve internacionalmente, há demanda por diferentes configurações de expatriados. Inicialmente, a necessidade da empresa é levar o conhecimento, por isso há uma orientação mais etnocêntrica, concentrando seus objetivos nas informações que os expatriados devem levar para as subsidiárias. Quando, porém, a empresa alcança um nível global ou de transnacionalidade, exige-se que o empregado expatriado também retorne o conhecimento aprendido, sendo ele denominado repatriado. Pode ser também requerido que ele circule por diversas unidades, com objetivo de ampliar o conhecimento do mercado global, tornando-se,

assim, um cidadão do mundo, empregado global ou transnacional. A empresa pode optar por fazer o processo inverso, ou seja, expatriações da subsidiária para a matriz, por meio dos impatriados, procedendo à troca de informações entre as duas empresas. Ao retornar à empresa matriz, o empregado recebe o nome de patriado. As últimas configurações de expatriado citadas só são percebidas em organizações altamente internacionalizadas.

Supõe-se que as configurações de expatriados variem de acordo com o objetivo e nível da internacionalização, os quais influenciam a orientação da GRH. Embora possa parecer uma relação facilmente estabelecida, a literatura atual sobre expatriação, estratégia de internacionalização e GRH não a aborda sob esta perspectiva. Exemplo disso é o estudo de Vance e Paik (2006) que relaciona a orientação da GRH e a expatriação, entretanto, não aprofunda o conhecimento das diferentes configurações de expatriados, expondo somente a presença de expatriados de acordo com o nível de internacionalização da empresa.

Ainda que esses modelos (tanto de internacionalização como de orientação de GRH) tragam contribuições para a GRH Internacional, eles abordam amplamente as relações entre as partes e não consideram a expatriação como um processo fundamental na estratégia de internacionalização. Essa lacuna na literatura mostra a necessidade de entender a expatriação também, no nível organizacional e estratégico. A Figura 3, baseada na divisão organizacional de Chandler (1962), relaciona a expatriação com o nível funcional (ou operacional) no qual, na literatura corrente da área, há diversas abordagens para o processo, não evidenciando um planejamento consolidado na literatura. Na perspectiva funcional empresarial, esse processo é visto como uma prática de treinamento e de desenvolvimento gerencial. A expatriação, no entanto, também pode auxiliar no amadurecimento da internacionalização da empresa, tendo assim, um papel representativo no nível corporativo, foco principal da presente pesquisa.

A expatriação, a nível operacional, demanda políticas e práticas de GRH, sendo essencial entender quais práticas de GRH são importantes para o processo de expatriação e como elas estão mutuamente relacionadas, tornando-se base para auxiliar nesse processo, a fim de torná-lo estratégico no contexto internacional. As diferentes estratégias de internacionalização têm implicações distintas nas práticas de GRH, cabendo a essa área entender quais práticas gerenciais suportam, de maneira mais efetiva, a sua implementação (NOGUEIRA et al., 2009). Dependendo da estratégia, há distintas orientações para a GRH e igualmente diversos papéis do processo de expatriação, embora esse não seja totalmente contemplado pela literatura. Esses são alguns desafios aos quais as empresas internacionalizadas estão expostas no contexto global.

A pesquisa realizada por Mendenhall et al. (2003) mostra que há outros problemas que a GRH enfrenta em termos de internacionalização e globalização. Entre os cinco principais fatores estão: melhorar a estratégia de negócios globais, alinhar as questões de GRH com a estratégia do negócio, criar e liderar a mudança, amadurecer culturas corporativas globais e desenvolver líderes globais. Esses aspectos são reflexos de uma estrutura imatura e não planejada de GRH Internacional.

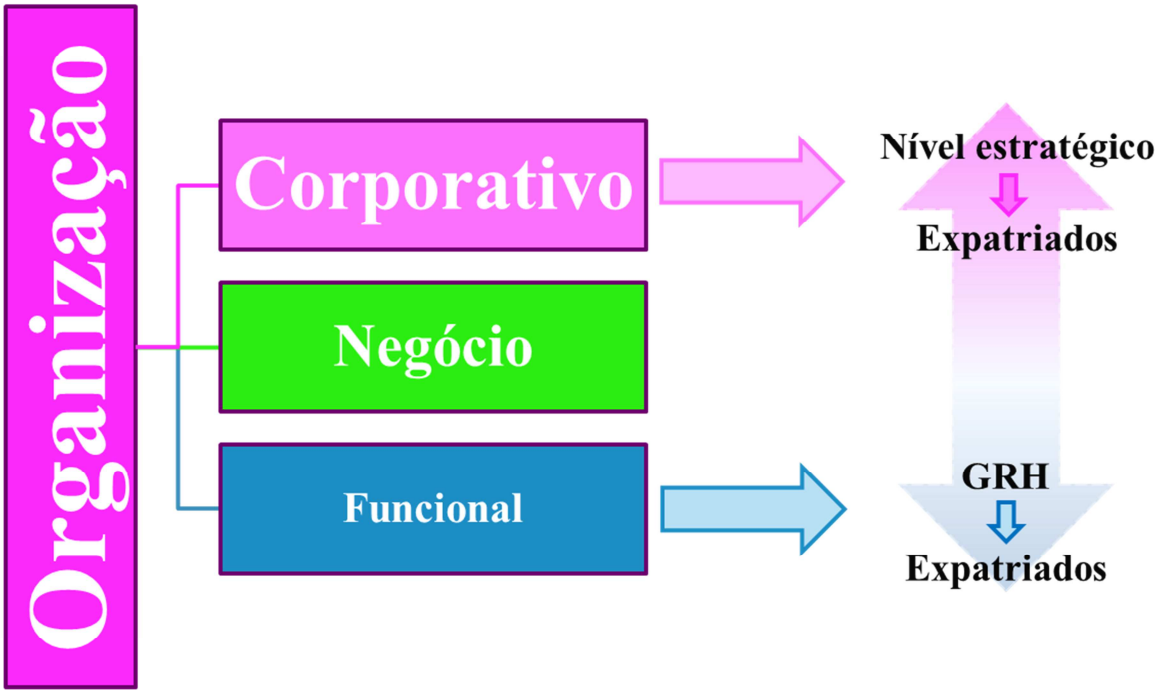

Figura 3 – Expatriação na estratégia organizacional
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Entre diversos níveis de internacionalização, estruturas e orientações de gestão, a GRHI deve construir um novo papel para as estratégias internacionais. Deixar de ser uma área departamental que apenas providencia documentos, direitos, férias e remuneração para os expatriados. A GRHI demanda ser mais estratégica e contextual, o que poderia ser fortalecido com contribuições de pesquisas nessa área.

O presente estudo ressalta a importância da Gestão de Recursos Humanos com atuação estratégica, principalmente no que concerne aos negócios internacionais, sendo a expatriação considerada um processo-chave. Por isso, essa tese analisa a estratégia internacional e o processo de expatriação, relacionando-os com diferentes níveis de internacionalização e orientações de GRH, vista a ausência de estudos que façam essas relações.

Depreende-se que o valor da expatriação ainda não é devidamente percebido pelas organizações. A visão estratégica da GRH está focada na mensuração do desempenho para mostrar resultados tangíveis para a empresa, embora, muitas vezes, essa área não possua práticas possíveis de alcançar tais dados. A expatriação é um processo de difícil mensuração e, frequentemente, a sua contribuição para a empresa passa despercebida. Evidencia-se, portanto, um processo complexo com muitas possibilidades, mas também com grandes desafios, nem sempre inerentes ao processo de expatriação – nível operacional, mas a uma percepção do processo no nível organizacional.

Foram apresentadas algumas das lacunas que revelam a necessidade de melhor compreender as questões associadas ao gerenciamento de Recursos Humanos em um contexto global e de avançar em seu conhecimento (SCHULER, 2000). Por isso, indaga-se: existem implicações das distintas estratégias de internacionalização nas práticas de GRH, em particular, no processo de expatriação? Quais são as práticas gerenciais que sustentam o modelo do processo de expatriação adotado? Há diferenças de estratégias entre as empresas portuguesas e brasileiras no que diz respeito a essas questões?

Propõe-se, na presente tese, mostrar a expatriação como um processo fundamental que orienta a estratégia de internacionalização das organizações, ainda que não seja tratado como tal. Formula-se, então, a questão de pesquisa: **como ocorre o processo de expatriação e o alinhamento deste com as estratégias de internacionalização nas empresas portuguesas e brasileiras?**

1.2 OBJETIVOS

As próximas seções apresentam o objetivo geral e os específicos norteadores deste estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar como o processo de expatriação influencia e é influenciado pelas estratégias de internacionalização em empresas portuguesas e brasileiras, visando mapear um modelo de expatriação.

1.2.2 Objetivos Específicos

1 – Caracterizar o grau de maturidade de internacionalização em relação às estratégias de internacionalização em empresas portuguesas e brasileiras;

2 – Analisar que configurações e características os expatriados assumem, de acordo com estratégias, objetivos e maturidade de internacionalização em empresas portuguesas e brasileiras;

3 – Identificar e analisar as políticas e práticas da GRH no processo de expatriação em empresas portuguesas e brasileiras;

4 – Analisar as configurações da gestão de recursos humanos na internacionalização das empresas portuguesas e brasileiras.

2 O CONTEXTO PORTUGUÊS E BRASILEIRO NO CENÁRIO MUNDIAL

Para entender a internacionalização das empresas portuguesas e brasileiras, elucida-se primeiro, o atual cenário mundial[11], por meio dos estudos de Cechella (2009a; 2009b) e Ilhéu (2006), observando-se a importância dos novos mercados emergentes nas pesquisas de internacionalização. A economia encontra-se em escala global e a presença de países emergentes, como o Brasil, tem grande influência no contexto internacional.

No segundo momento, como mostra a Figura 4, apresenta-se o atual contexto português e brasileiro, expondo-se alguns dados sobre história, população e economia. As relações empresariais luso-brasileiras, o panorama empresarial de cada país, os investimentos portugueses realizados no Brasil e os investimentos brasileiros realizados em Portugal estão baseados nos estudos de Costa (2005; 2009), Cechella (2009a; 2009b), Magrinho (2009), Sousa (2009) e Rocha et al. (2010), como também na pesquisa da empresa Mercer (2010) e da Fundação Dom Cabral (2008; 2010) e em alguns dados levantados por órgãos governamentais portugueses e brasileiros. No final do capítulo, há uma síntese sobre as relações luso-brasileiras no contexto internacional, com base na literatura exposta.

Figura 4 – Estrutura da construção teórica sobre internacionalização
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

[11] Salienta-se que a coleta de dados da pesquisa foi realizada no ano de 2013; logo, as informações contextuais sobre os dois países pesquisados são referentes a tal período. Foi feita esta escolha devido às mudanças político-econômicas, principalmente referentes ao Brasil que, por alterarem o contexto posterior à pesquisa, teriam impacto na análise de dados, quebrando sua coerência.

Devido à aproximação histórico-cultural dos dois países abordada nesse capítulo, busca-se expor dados que contribuam para o entendimento do amadurecimento internacional das empresas portuguesas e brasileiras, em ambos os países, e de como a expatriação está constituída nessas organizações.

2.1 O CENÁRIO INTERNACIONAL

A economia está passando atualmente por uma revolução que envolve a maior parte do mundo, de modo que os ganhos econômicos, bem como as dificuldades, serão maiores e mais complexos, em contraste com a última mudança (a revolução industrial), a qual envolveu apenas um terço da população mundial (CECHELLA, 2009a). Com o envolvimento dos países emergentes e dos que pertenciam ao bloco soviético e com a abertura de suas fronteiras ao comércio e aos investimentos, pode surgir o maior estímulo econômico da história. Hoje, mais nações estão se industrializando e participando ativamente na economia mundial do que em qualquer época anterior (CECHELLA, 2009a).

Os países emergentes estão potencializando o crescimento mundial e impactando a inflação, os salários e os lucros empresariais nos diferentes países (CECHELLA, 2009a). Por exemplo, embora os preços dos bens intensivos em mão de obra estejam caindo na China e em outras nações exportadoras, há o aumento dos preços dos bens que eles importam, especialmente o do petróleo. Percebe-se, pois, a crescente importância dos estados emergentes na economia mundial, em particular dos BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). Isso desvela novas oportunidades para um conjunto de países e, especialmente, para as empresas que se internacionalizam (CECHELLA, 2009a; ILHÉU, 2006).

Esse novo quadro mundial fica ainda mais nítido quando se analisam os países emergentes como investidores no exterior. Isto pode ser um benefício para a maioria das nações, inclusive para as desenvolvidas, pois essa nova dinâmica poderá abrir novas oportunidades de negócios e reduzir tensões, como as migratórias e as de distribuição de riqueza. No entanto, isso não significa, necessariamente, perda de posição no cenário mundial para os atuais países de destaque (CECHELLA, 2009a; ILHÉU, 2006).

Quanto ao poder de compra, as economias emergentes contribuíram, em 2005, com mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) mundial e isso não se deve apenas à China e à Índia, que, no mesmo ano, corresponderam a menos de 25% do crescimento total do PIB das economias emergentes. Apesar de a crise de 2007 ter retardado o processo de crescimento,

não inverteu a tendência para o maior dinamismo destas economias, evidenciando menor vulnerabilidade aos sintomas econômicos (CECHELLA, 2009a).

As economias emergentes tornaram-se mais integradas ao sistema mundial de produção. Exemplo disso é a China, que está produzindo um impacto mundial maior do que outras economias emergentes, devido ao seu enorme tamanho e à sua atípica abertura à investimentos com o mundo. Entretanto, para chegar ao patamar dos países desenvolvidos, ela ainda precisa superar alguns desafios econômicos, políticos e sociais (CECHELLA, 2009a).

Uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral – FDC (2008) com empresas argentinas, brasileiras e chilenas mostrou que as regiões consideradas mais dinâmicas, em termos de crescimento e de rentabilidade, são a América do Sul e a América Central, seguidas da União Europeia (UE)[12] e do Oriente Médio. A África, a Oceania e o Leste Europeu são as regiões julgadas menos atrativas pelas empresas respondentes. A América do Norte foi vista como uma região cujo crescimento é elevado em relação a outras regiões mundiais, mas que apresenta baixa rentabilidade em relação às demais. Isso mostra o interesse empresarial pelas economias emergentes, procurando investir menos nos Estados Unidos da América (EUA) e na Zona do Euro.

As economias emergentes vão se fortalecendo no cenário mundial, pois estão menos dependentes do capital estrangeiro do que estavam há uma década (em função da acumulação de dívidas que as torna mais resistentes a choques cambiais), designadamente pela via dos empréstimos financeiros, tornando-se menos vulneráveis aos investidores. Além disso, a inflação foi controlada e muitos países colocaram seus déficits orçamentais dentro de limites aceitáveis ou passaram a excedentes (CECHELLA, 2009a).

O crescimento das exportações dos países em desenvolvimento produzirá mais dinheiro para ser gasto em importações vindas de nações mais desenvolvidas. Embora o rendimento médio dos emergentes ainda seja baixo, a classe média, nesses países, está crescendo rapidamente, o que abre novo mercado. Ao persistir esta tendência, nos próximos anos, milhões de novos consumidores entrarão no mercado mundial, à medida que o rendimento familiar for aumentando (CECHELLA, 2009a).

As economias emergentes são mercados importantes para as empresas dos países desenvolvidos, pois mais da metade das exportações dos EUA, da Europa Ocidental e do

[12] Em 1958, teve início a Comunidade Econômica Europeia (CEE) com o intuito de incentivar a cooperação econômica na Europa, partindo do pressuposto que os países com relações comerciais se tornam economicamente dependentes, reduzindo assim os riscos de conflito. No começo, era uma união meramente econômica, porém evoluiu para uma organização que abrange domínios de intervenção variados que vão da ajuda ao desenvolvimento à política ambiental. A mudança de nome de CEE para União Europeia (UE), em 1993, reflete essa evolução (UNIÃO EUROPEIA, 2013).

Japão está direcionada para essas economias. O comércio dos países desenvolvidos com os países emergentes vem crescendo duas vezes mais rápido do que o comércio entre os países desenvolvidos. Além disso, desde que a China, a Índia e os integrantes da extinta União Soviética abriram-se para o sistema capitalista, a mão de obra mundial duplicou (CECHELLA, 2009a), o que corrobora o rápido crescimento desses países.

Por ter a integração mundial dessas economias tornado a mão de obra mais abundante, os trabalhadores, em nações desenvolvidas, perderam parte de seu poder de negociação, havendo diminuição do valor real dos salários (CECHELLA, 2009a; ILHÉU, 2006). Tal situação está, de maneira extremada, dividindo os países entre os que têm salários baixos e se especializam em produtos de mão de obra intensiva e os que têm salários altos e se especializam em produtos de capital intensivo. Os que estão no meio termo enfrentam cada vez mais dificuldades em sobreviver no mercado de trabalho, sendo essa uma desvantagem da globalização (ILHÉU, 2006).

O crescimento da economia dos países emergentes não significa substituição geográfica dos centros de produção, pois tais nações favorecem o aumento do rendimento real no mundo desenvolvido, ao fornecerem mercadorias mais baratas, permitindo que as empresas multinacionais alcancem maior economia de escala e estimulando o crescimento da produtividade, por meio da competitividade empresarial. Com a melhoria das tecnologias, do transporte e da comunicação e com a diminuição das barreiras comerciais, resultantes da liberação dos mercados internacionais e da integração regional de mercados, um número crescente de empresas busca maneiras de criar produtos para o mercado mundial e produzi-los em escala global. As empresas, atualmente, lidam com clientes, concorrentes e fornecedores estrangeiros mesmo dentro das próprias fronteiras. As novas tecnologias de informação e comunicação permitem que produtos e serviços sejam vistos e experimentados, de alguma maneira, na maior parte do mundo, em um pequeno intervalo de tempo. Tal fato atua como um agente de mudança, diminuindo as diferenças culturais e conduzindo os mercados para um cenário convergente (CECHELLA, 2009a; ILHÉU, 2006).

A estratégia competitiva enfatiza a diferenciação e a rápida inovação de produtos, encurtando seu ciclo de vida. Assim, existe interdependência entre os mercados nacionais, ao empregarem uma estratégia de *marketing* global com o objetivo de atingir economias de escala no desenvolvimento tecnológico, de produção, de *network* de distribuição, de *marketing*, de ‘*marketing-mix*’ estandardizado, apenas com pequenas adaptações aos requisitos locais necessários. As empresas tentam vender, em âmbito mundial, o mesmo produto, da mesma maneira a consumidores semelhantes. Nesta lógica de estandardização, o

mundo está se tornando um mercado comum, no qual a maioria das pessoas deseja ter o mesmo estilo de vida e os mesmos produtos. Olhando para a empresa, essas estratégias globais determinam a interdependência entre países de fluxos de conhecimento, capital, bens e serviços, o que significa processo de globalização econômica (ILHÉU, 2006).

Por meio da expansão internacional, a empresa pode se beneficiar de economias de escala, ter acesso a novos clientes, gerar produtividade e riqueza ao nível global, entrar em mercados com maior potencial e obter outras vantagens, nomeadamente capacidades no estrangeiro. Entretanto, como ressalta Ilhéu (2006), a principal desvantagem para as empresas é não conhecer e não enfrentar os novos paradigmas da competitividade e do desenvolvimento econômico, inerentes ao processo de globalização em curso. Assim, as empresas têm grande dificuldade em sua internacionalização e na busca por novos mercados.

O ambiente de atuação das organizações vem se tornando um palco global, em que atores das mais variadas localidades participam ativamente de uma nova dinâmica de mercado, a qual se caracteriza pelo fluxo econômico e informacional, relativamente livre, entre diferentes nações. Esse contexto econômico contemporâneo mostra crescente competitividade entre as empresas, exigindo estratégias sempre mais complexas para garantir a continuidade do desempenho organizacional (COSTA, 2009).

2.2 AS RELAÇÕES ENTRE PORTUGAL E BRASIL

Portugal se mostra estratégico e um importante porto franco, dentro da Europa, em função de poder fornecer produtos vindos de suas ex-colônias, na África e na Ásia, e de ter vínculos histórico-culturais com Brasil. De acordo com Sousa (2009), em torno de 1800, Portugal tentou uma aproximação com o Brasil, visando à concretização de uma comunidade luso-brasileira, baseando-se nos aspectos citados anteriormente como argumentos. Entretanto, no Brasil, a formação dessa comunidade não foi bem vista. Por persistirem, em ambos os lados, estigmas da relação colonial e devido aos ressentimentos de ex-colônia, tal comunidade foi considerada pelos brasileiros como uma tentativa de ‘recolonização’ (SOUSA, 2009).

Tendo em vista a quantidade de portugueses residentes no Brasil e a continuação do ciclo migratório, o qual não diminuiu após a separação formal entre os dois países, havia interesse na consolidação de uma comunidade luso-brasileira. Entretanto, após a independência do Brasil, as perspectivas político-econômicas brasileiras estavam voltadas para a aproximação com as nações da América, perfazendo um caminho inverso ao proposto pelo governo português (SOUSA, 2009).

O discurso da irmandade, da semelhança cultural e da língua comum enraizou quase todas as tentativas de tratados ou acordos comerciais entre Portugal e Brasil. No transcorrer das relações luso-brasileiras, sucederam-se vários tratados que procuravam concretizar uma unidade de fato no plano comercial, principalmente pela parte portuguesa. Nem todos foram ratificados pelo governo brasileiro, mas isto não impediu que se tentassem novos acordos. Portugal buscava alternativas para resolver seus problemas econômicos. Os representantes portugueses acreditavam que a melhoria do comércio entre os dois passava, necessariamente, pela afirmação de pactos políticos (para resolver problemas referentes a pagamentos de dívidas entre ambos ou para elaborar acordos ortográficos, visto ser a língua um dos fortes fatores considerados como unificadores entre as duas nações e mantenedor de grande parte da cultura portuguesa no mundo) (SOUSA, 2009).

Sousa (2009) relata que o primeiro tratado entre Portugal e Brasil foi sugerido, em 1836; entretanto, a proposta elaborada por Portugal não foi aprovada, por ser percebida pelo Brasil como abusiva. Das 82 pessoas participantes da votação, 37 foram a favor da proposta e 45 contra. Apesar da rejeição do tratado, houve muitos votos a favor, demonstrando a influência e a participação política que Portugal tinha no Brasil (SOUSA, 2009).

Os tratados subsequentes, propostos por Portugal no âmbito comercial, não foram bem recebidos no meio político brasileiro. Isto ocorreu por vários motivos: os políticos brasileiros viam com maus olhos a aproximação entre as duas nações; Portugal não apresentava vantagens econômicas que interessassem ao Brasil (mercado limitado de consumidores para os produtores brasileiros); havia similaridade de produtos (Portugal tinha como fornecedores de produtos tropicais suas colônias na África, o que dificultava a compra de produtos brasileiros); era sentida a pressão econômica de outros países com maior poder de barganha (como EUA, Inglaterra e França); ocorria a mudança de eixo da área de atuação do comércio externo brasileiro (SOUSA, 2009).

A recusa brasileira também foi influenciada pelo contexto histórico-econômico da época, que colocava uma parte da diplomacia brasileira ao lado da política dos EUA de isolacionismo do continente. No fim do século XIX, os EUA eram o maior comprador dos produtos brasileiros, principalmente de café e borracha. O Brasil, que desejava a crescente troca comercial com esse país, buscou estreitar laços com ele (SOUSA, 2009).

Não obstante, a importância da relação comercial com Portugal sempre foi destacada e constantemente se buscavam formas de melhorá-la. A classe de comerciantes e de empresários portugueses era, contudo, alvo de críticas, pois os produtos deviam ser melhorados, para que não perdessem um mercado que deveria ser cativo. Ao longo do tempo,

diversos instrumentos impulsionaram essa relação, tal como os acordos ortográficos, comerciais e sobre dívidas, tratados de amizade e consulta (SOUSA, 2009).

Em 1933, consolidou-se o primeiro tratado de comércio entre Portugal e Brasil, o qual buscava combater as falsificações de produtos portugueses e brasileiros (reivindicação dos comerciantes portugueses explicitada no tratado de 1836). O tratado também atendeu o antigo desejo português de criação de uma zona franca em Lisboa, determinada no artigo VIII. Foi também determinada a existência, no Brasil, de um porto com direito a uma zona franca e a franquias e regalias equivalentes às do porto de Lisboa, à escolha do governo português. Isso favoreceu a maior aceitação dos políticos brasileiros (SOUSA, 2009).

Pelo tratado de 1953, foi oficialmente criada a comunidade luso-brasileira, homologada publicamente por ambas as nações. Verifica-se, pois, que o primeiro tratado aborda abertamente as trocas comerciais entre os dois e o segundo tratado concretiza a comunidade luso-brasileira. Tal comunidade resultou, em grande parte, de tratados anteriores e de reuniões entre os representantes políticos dos dois países (SOUSA, 2009). Apresentam-se, a seguir, alguns marcos históricos da relação luso-brasileira:

1953 - Tratado de amizade e consulta Brasil – Portugal;

1954 - Acordo comercial por trocas de notas – ajustamento do acordo de comércio, a fim de adaptá-lo aos regulamentos que, em ambos os países, regem o comércio exterior;

1957 - Declaração conjunta que regulamenta o tratado de amizade e consulta entre Portugal e Brasil - ato em vigor;

1960 - Declaração sobre as relações econômicas entre Portugal e Brasil - ato em vigor;

1966 - Acordo de comércio, decreto n°. 62.64 - ato em vigor;

1978 - Acordo PTN[13], relativo ao cumprimento das conclusões do grupo de contato intergovernamental Portugal e Brasil sobre investimentos recíprocos. Pela primeira vez, tem-se um acordo sobre investimentos e este substituiu grande parte dos tratados de comércio - Ato ainda em vigor;

1978 - Acordo sobre transporte e navegação marítima – ato em vigor;

2000 - Tratado de amizade, cooperação e consulta – ato em vigor.

Nos anos 90, houve o estreitamento nas relações econômicas luso-brasileiras, tais como transações, fluxos de serviços, transferências correntes e de investimento direto

[13] PTN é um Protocolo sobre Negociações Comerciais entre Países em Desenvolvimento, originada do termo inglês '*Protocol relating to Trade Negotiations among Developing Countries*'. Atualmente, os signatários do PTN são Bangladesh, Brasil, Chile, Coréia do Sul, Egito, Filipinas, Israel, México, Paquistão, Paraguai, Peru, Sérvia, Tunísia, Turquia e Uruguai (SALLES, 2012).

estrangeiro (IDE)[14], que apresentava maior taxa de crescimento (COSTA, 2005). Entretanto, Costa (2005) ressalta que, de forma geral, as transações comerciais entre Portugal e o Brasil apresentaram valores voláteis, pouco significativos e sempre desfavoráveis a Portugal.

Em relação aos blocos econômicos a que esses países pertencem, Portugal defendeu a consolidação do Mercosul[15], na intenção de criar uma integração econômica. Essa integração seria um meio de crescer no cenário internacional, tanto nos direitos humanos como no equilíbrio de posturas comerciais, nos diferentes setores cobertos pela Organização Mundial do Comércio (OMC). Em relação à União Europeia, em 2007, a presidência portuguesa estabeleceu como prioridade a realização da primeira cúpula da UE com o Brasil. Esse encontro foi uma parceria estratégica destinada à melhoria das relações bilaterais, ao reforço do diálogo político sobre questões globais e regionais, à cooperação em vários domínios de interesse comum. O Brasil era visto como um parceiro estratégico, sendo necessário elevar a qualidade do diálogo político e da cooperação entre a UE e o Brasil a um nível semelhante ao que a UE havia construído com a China, a Índia e a Rússia (MAGRINHO, 2009).

Outro fator de aproximação luso-brasileira foi o acordo ortográfico que vincula as nações da Comunidade dos Países da Língua Portuguesa (CPLP)[16], abrangendo mais de 200 milhões de pessoas, sendo a língua portuguesa a sexta mais falada do mundo (MAGRINHO, 2009). Esse foi um importante passo no processo de internacionalização das economias que tem como base a língua portuguesa, pois a aproximação linguística, além da afinidade cultural, constitui-se em um elemento facilitador da integração. A concretização deste acordo mostra a importância do papel que uma língua comum pode desempenhar, no atual contexto de globalização (MAGRINHO, 2009).

2.2.1 O Contexto Português

Portugal é um país desenvolvido, com Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)[17] de 0,822, ocupando o 41° lugar no *ranking* da Organização das Nações Unidas (ONU), estando

[14] A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (*The Organisation for Economic Co-operation and Development* - OECD, 2002) entende que o IDE é o tipo de investimento internacional feito por uma entidade residente em determinado país (investidor direto), com o objetivo de estabelecer interesse duradouro em uma empresa residente em um país diferente daquele onde se encontra registrado o investidor (empresa de investimento direto).

[15] Mercosul é o acordo do Mercado Comum do Sul, que tem como países membros Argentina, Brasil, Uruguai, Paraguai e Venezuela e, como um país associado, Chile.

[16] Os Países que fazem parte da CPLP são Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Portugal e São Tomé e Príncipe.

[17] O Índice de Desenvolvimento Humano mede as realizações em três dimensões básicas do desenvolvimento: vida humana longa e saudável; conhecimento; padrão de vida decente (ONU, 2012). Os países com IDH até

entre os países com um fator muito alto de desenvolvimento humano (ONU, 2012). Tem economia diversificada, baseada na iniciativa privada de empresas bem estruturadas, desde multinacionais até pequenas empresas. O setor industrial tem maior destaque na economia, empregando 32% da população ativa. O setor comercial, apesar de ter pequena representatividade, vem crescendo em importância nos últimos anos. A pesca comercial também é importante para a economia, especialmente a de sardinha, bacalhau e marisco. Há que considerar ainda a extração de carvão, cobre, ferro, enxofre, tungstênio e de pequenas quantidades de ouro e prata (PORDATA, 2011; MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DO EMPREGO DE PORTUGAL, 2013).

As principais indústrias envolvem os setores de alimentos processados; têxteis; maquinaria; produtos químicos, produtos de lã, cristal e cerâmica; petróleo refinado; material de construção. Portugal sedia grandes empresas industriais, incluindo uma fábrica de papel de renome internacional, o maior produtor mundial de aglomerados de madeira e a mais antiga fábrica de conservas de peixe do mundo (PORDATA, 2011; MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DO EMPREGO DE PORTUGAL, 2013).

Os principais bens exportados são os produtos agrícolas; alimentícios; químicos; derivados de petróleo; plásticos e de borracha, bem como peles e couro; madeira e cortiça; celulose e papel; matérias têxteis e vestuário. O país é um dos principais produtores mundiais de vinho, azeite de oliva, cortiça e frutos (em especial laranjas do Algarve, cerejas e peras). Embora as exportações de produtos agrícolas não representem parte significativa da economia, como no passado, a atividade em agricultura ocupa 13% da população ativa e contribui com 2,8% do PIB. Os principais parceiros econômicos de exportação são Espanha, Alemanha, França, Angola, e os de importação são Espanha (29%); Alemanha (13,1%); França (8,1%); Itália (5,6%) e Holanda (4,4%) (PORDATA, 2011; MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DO EMPREGO DE PORTUGAL, 2013).

De acordo com Cechella (2009a) e Costa (2009), Portugal é atrativo, principalmente, depois de sua entrada na União Europeia, quando passou por intensa transformação e desenvolvimento econômico, tornando-se mais moderno e alvo de investimentos internacionais. Devido a isso, obteve melhoria nas contas públicas, moeda forte, modernização das infraestruturas e utilização de padrões de convergência (CECHELLA, 2009a; COSTA, 2009). Entretanto, 80% do comércio externo e grande parte do IDE estão

---

0,800 são considerados como “muito alto fator de desenvolvimento humano; até 0,700 são considerados como “alto fator de desenvolvimento humano”; até 0,550 são considerados como “médio fator de desenvolvimento humano”; abaixo de 0,550 são considerados como “baixo fator de desenvolvimento humano” (ONU, 2012).

relacionados com a UE (apesar da diminuição de 4%, nos últimos 4 anos). Neste bloco, apenas quatro mercados são foco de comércio por meio do IDE (Espanha, Alemanha, França e Inglaterra), significando elevada dependência da economia externa portuguesa a este bloco (MAGRINHO, 2009; CECHELLA, 2009a).

O dia 25 de abril de 1974, também conhecido por Revolução dos Cravos ou "Dia da Liberdade", marcou uma revolução política: a passagem do regime ditatorial, que vigorava desde 1926, para a democracia (VERGUEIRA, 2012). A partir de então, desenvolveu-se uma reforma econômica, que levou o país de um modelo corporativista, de mercado fechado (presente na relação estreita entre Portugal e suas colônias africanas) à economia de mercado regional (União Europeia) e global.

Entre 1985 e 1994, o investimento direto de Portugal no exterior (IDPE) concentrou-se nos integrantes da UE, com ênfase na Espanha (44% do total), no Reino Unido e na França (9% do total). No geral, os países que correspondem à atual UE receberam, neste período, mais de 76% do total do IDPE e, na sequência, os estados africanos de língua oficial portuguesa (PALOPs)[18] (6,3%) e os EUA (6%). A porcentagem do Brasil, como receptor de investimento português, nesse período, não ultrapassava 1% do total (COSTA, 2005). Por isso, houve a necessidade de um conjunto de políticas que favorecessem a exportação, a internacionalização das empresas portuguesas e a atração de IDE em relação a novos mercados (MAGRINHO, 2009).

Depois desse período, houve mudança nos destinos do IDPE, estando a maior diferença na perda de importância da Espanha como país de destino (passando de 44% para 10% do total do IDPE) e na ascensão do Brasil. Os investimentos no Brasil mostraram-se responsáveis pelo crescimento do IDPE e influenciaram o processo de desenvolvimento e a posição de Portugal no investimento internacional (COSTA, 2005).

Assim, assume importância a diversificação de mercado, especificamente em relação ao BRIC (CECHELLA, 2009a), pois a posição de Portugal na UE será mais apreciada quanto maior for sua capacidade de valorizar sua vertente Atlântica, tanto em relação aos integrantes da CPLP, quanto aos do NAFTA[19] e do Mercosul, especialmente o Brasil (MAGRINHO, 2009). Por exemplo: o envolvimento de empresas que atuam conforme acordos estabelecidos (parceria da Empresa Galp Energia com a Petrobras, no Brasil, e com outras empresas, em Angola, na exploração de petróleo) (MAGRINHO, 2009).

---

18 Os PALOPs são os cinco países africanos que foram colônias de Portugal: Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe.

19 NAFTA é o Tratado Norte Americano de Livre Comércio que tem como países membros: Estados Unidos da América, Canadá e México e o Chile, como país associado.

A mão de obra, no atual contexto econômico de Portugal, foi influenciada pela crise econômica que eclodiu no início do século XXI. Tal situação resultou em decréscimo dos fluxos migratórios e levou os imigrantes em Portugal, sobretudo os vindos da Europa do Leste, a regressarem à sua pátria ou a reemigrarem para outros países da Europa. Entretanto, em 2008, a imigração brasileira se manteve em ascensão. Atualmente, ela representa a principal comunidade estrangeira no país (24,3% do total de estrangeiros) (CECHELLA, 2009b). A Tabela 1 mostra a população estrangeira em Portugal.

Tabela 1 – População estrangeira em Portugal

Emigrantes Permanentes	**2011**	**2012**	**2013**
Homens	31329	34540	35632
Mulheres	12669	17418	18154
Total	**43998**	**51958**	**53786**
Emigrantes Temporários	**2011**	**2012**	**2013**
Homens	39958	53453	55779
Mulheres	17022	16007	18543
Total	**56980**	**69460**	**74322**
População Estrangeira com Estatuto Legal de Residente	**2011**	**2012**	**2013**
Total América	120172	114540	100296
Total Brasil	111295	105518	91238
Total de Estrangeiros com Estatuto Legal de Residente em Portugal	**434708**	**414610**	**398268**
População Estrangeira com Estatuto Legal de Residente	**2011**	**2012**	**2013**
Homens	218170	205385	194309
Mulheres	216538	209225	203959
Total	**434708**	**414610**	**398268**
População Estrangeira com Permanência Regular	**2011**	**2012**	**2013**
Homens	219137	206513	195544
Mulheres	217685	210529	205776
Total	**436822**	**417042**	**401320**
Enquadramento Legal	**2011**	**2012**	**2013**
Com Permanência Regular	**436822**	**417042**	**401320**
* Com Estatuto Legal de Residente	434708	414610	398268
* Prorrogações de Vistos de Longa Duração	2114	2432	3052
Vistos de Longa Duração	**2289**	**3301**	**6686**
População Estrangeira Residente	**439111**	**420343**	**408006**

Fonte: PORDATA, 2014 – Elaborada pela autora (2014)

Desde que a imigração estrangeira se tornou significativa, em Portugal, a partir dos anos 80, a inserção profissional dos imigrantes apresenta dualidade social: uma fração dos imigrantes tem se posicionado em segmentos privilegiados do mercado de trabalho, porém a maioria tem se colocado nos níveis mais baixos da hierarquia social. Os cargos gerenciais

melhor remunerados e mais qualificados são ocupados, primeiramente, por pessoas provenientes da União Europeia, logo em seguida, pelos brasileiros (CECHELLA, 2009b). Talvez isso seja reflexo da internacionalização empresarial brasileira, que expatria empregados para que eles gerenciem o topo da subsidiária.

Os segmentos laborais mais precários[20] foram ocupados, inicialmente, por pessoas provenientes das ex-colônias portuguesas na África e, recentemente, com mais intensidade por brasileiros (CECHELLA, 2009b). A necessidade, nos processos de crescimento econômico, de competências e de mão de obra qualificada ou não explica os fluxos. A imigração mostra, de certa forma, a dinâmica interna do país: a necessidade de trabalho, agravada pela segmentação do mercado, demonstra o menor interesse dos trabalhadores portugueses por certas atividades, assim, os trabalhadores estrangeiros vão ocupando tais cargos (CECHELLA, 2009b).

2.2.1.1 A internacionalização das empresas portuguesas

Desde a década de 30 até o início dos anos 1970, o estado corporativista mantinha o controle econômico e político do país. Suas ações refletiam na economia portuguesa através de políticas que buscavam a autossuficiência em produtos alimentares. O mercado externo reduzido propiciou a formação de pequenos grupos econômicos privados que se tornaram um complexo industrial-financeiro relativamente incompetente para atender o mercado português (COSTA, 2009).

Em relação ao comércio externo, os mercados coloniais foram o principal destino das exportações portuguesas em grandes regiões e blocos mundiais, até 1960. Essa preferência imperial conduziu à tentativa de criação de uma zona de comércio livre entre Portugal e suas colônias. Contudo, devido à entrada de Portugal no *European Free Trade Association*[21] (EFTA), em 1960, e no Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT), em 1962, esse projeto foi abandonado, por causa do conflito com os requisitos da liberação comercial desses acordos (COSTA, 2005).

Esses fatos assinalaram o início da internacionalização de Portugal. A adesão à UE, em 1986, marcou o processo português de integração na economia internacional, adquirindo o mercado europeu maior importância para o país. Assim, a entrada de Portugal na UE

[20] Entende-se que os segmentos laborais mais precários são aqueles que demandam mais esforço físico do que intelectual, tais como fazer faxina, distribuir panfleto, trabalhar em restaurantes como garçom, entre outros.
[21] Em tradução livre, *European Free Trade Association* (EFTA) significa 'Associação Europeia de Livre Comércio'.

contribuiu para a extensão natural do mercado. O principal motivo para a internacionalização das empresas portuguesas prendeu-se a seu mercado pequeno e insuficiente para a expansão das empresas (COSTA, 2005).

De acordo com Costa (2009), a participação na EFTA e na UE implicaram, entre outros aspectos, que o sistema político e econômico português se adaptasse aos requisitos da integração econômica com características muito específicas, tais como o modelo de desenvolvimento econômico para nações de alto rendimento, enquadramentos institucionais e democráticos sólidos e estáveis, e com economias de mercado maduras. Tal panorama se encontra distante da atual realidade portuguesa (COSTA, 2009).

O IDE português, em sua primeira etapa, em 1995, estava ligado, principalmente, às grandes empresas (responsáveis, por cerca de 90% do total dos fluxos), traduzindo uma forte concentração dos ramos de atividade em que atuavam. Neste movimento, estava presente capital de origem privada, que cresceu até dominar os mercados domésticos, e pequenas e médias empresas (PMEs), líderes europeias no respectivo segmento, as quais detêm, como fator primordial de competividade, sua capacidade tecnológica (COSTA, 2005).

Apesar da predominância dos mercados europeus, é possível observar dois principais interesses na inserção internacional da economia portuguesa: concentrar seus interesses estratégicos na Europa e recuperar a disposição atlântica de Portugal, centrada no Brasil e nos outros países de língua portuguesa (COSTA, 2009). Para o citado autor, estas tendências não constituem opções conflitantes, mas apresentam grau de complementaridade muito significativo, como mostra a recente história econômica portuguesa.

Os principais elementos que impulsionaram a escolha da vertente brasileira foram a necessidade de expansão e as dificuldades das empresas em dar seguimento a essa estratégia no mercado interno europeu. Com a entrada de Portugal na UE, houve a expansão do mercado, mas também a exposição das fragilidades competitivas de sua economia quando confrontada, em igualdade de circunstâncias (ausência de barreiras à livre circulação de produtos, serviços e fatores de produção), com as congêneres europeias (COSTA, 2009). Embora a primeira motivação para os investimentos no Brasil tenha sido econômica, muitas empresas investiram pela percepção das semelhanças entre os dois. Essa sensação de proximidade é conferida, entre outras características, pela língua comum, cuja importância vem sendo crescentemente demonstrada nos estudos empíricos desenvolvidos em âmbito mundial (COSTA, 2009).

A dimensão do mercado brasileiro e sua potencialidade de crescimento são atraentes para empresas situadas em mercados maduros, saturados e sujeitos à forte concorrência. As

reformas na economia brasileira, nos anos 1990, foram favoráveis aos investidores portugueses, que participaram das privatizações. Ainda a favor do Brasil, observam-se a alta competitividade dos mercados da UE; os países africanos de língua oficial portuguesa que, embora tenham uma proximidade cultural, revelam exiguidade e deterioração severa do ambiente econômico; e as condições econômicas que só começaram a se alterar na segunda metade da década inicial dos anos de 2000 (COSTA, 2009; MAGRINHO, 2009).

Depois da intensa concentração do investimento português no Brasil, que marcou a segunda metade dos anos 1990 e os primeiros anos do novo milênio, houve maior diversificação dos destinos do investimento português no exterior. Além do Brasil, manifesta-se o interesse luso pelos componentes da Europa Central e Oriental, em especial pela Polônia, e seu aumento considerável pelos PALOPs, com destaque para Angola (COSTA, 2009).

O mercado espanhol - comércio ou investimento direto - não pode ser negligenciado, apesar do ambiente competitivo em Portugal. A posição da Espanha – entre Portugal e as economias desenvolvidas do centro e no norte da Europa – desempenha papel fundamental na diminuição do grau de 'perificidade' de Portugal no contexto de uma Europa cujo centro de gravidade se deslocou para o Leste. Os últimos alargamentos ocorridos no espaço europeu (em 2004 e 2007) fortaleceram a União Europeia do ponto de vista econômico e político; entretanto, acentuaram as fragilidades, ao aumentarem a heterogeneidade do espaço de integração sem terem fortalecido os mecanismos de coesão (COSTA, 2009).

Os mercados do PALOPs, embora com a vantagem da proximidade cultural, revelam escassez e deterioração do ambiente econômico e não proporcionam a devida resposta às necessidades de crescimento empresarial. Existem ainda outros destinos, como o extremo Oriente, aos quais poucas empresas se aventuraram, e os países do Leste Europeu, que foram tentados, com pouco sucesso, por algumas das empresas que estão instaladas no Brasil (COSTA, 2005). Neste contexto, o mercado brasileiro, juntamente com Angola, Rússia, China e Dubai, é um dos alvos do mais ambicioso plano de internacionalização mirado por Portugal (MAGRINHO, 2009).

O relacionamento histórico com as atuais potências emergentes – China, Índia, Brasil e África do Sul (grupo denominado – CIBS), bem como com o Japão – é representativo em função de novas geoestratégias. A estratégia portuguesa de língua universal que abrange diversos espaços no mundo (herança da colonização), seu pertencimento à 'Comunidade Atlântica' (herança da Guerra Fria), o portfólio de conhecimento de mais de quinhentos anos com três dos países do BRIC e com o conjunto do CIBS constituem mais-valias portuguesas, que poderão se transformar em elemento diferenciador de Portugal na Europa. O

desenvolvimento da visão euroatlântica corresponde à necessidade de ampliação de mercado; porém, contraria os fatores de ‘periferização’ de união com 27 países europeus mais centrada a Leste (MAGRINHO, 2009).

Costa (2009) ressalta que é necessária maior articulação entre a área econômica e a dos negócios estrangeiros, no sentido de preservação e valorização da contribuição histórico-diplomática portuguesa, qual seja: reforço do papel de Portugal como sujeito ativo no processo de construção europeia; reforço da relação privilegiada com o espaço lusófono (PALOPs, Brasil e Timor Leste); aprofundamento das relações bilaterais com vizinhos e parceiros estratégicos; reforço da presença nas organizações internacionais, entre outros.

Entre os instrumentos mais significativos de apoio à internacionalização da economia portuguesa, desde a década de 90, destaca-se a definição do programa de apoio à internacionalização das empresas portuguesas, consagrada na resolução do Conselho de Ministros n°. 27/92, de 9 de julho, e posteriormente, com maior dimensão e clareza, na Nova Política para a Internacionalização (NPI), consignada na resolução do Conselho de Ministros nº 61/97, de 15 de abril. Este documento é considerado, do ponto de vista político, uma referência aos desafios da internacionalização da economia do país (COSTA, 2009).

Analisando o modo de entrada das empresas, Macedo (2011), ao realizar uma pesquisa com 79 empresas da região Norte de Portugal, mostrou que existe preferência pela implementação de filiais comerciais em relação às de caráter industrial. Quando existem subsidiárias, há necessidade de mais recursos e, consequentemente, há maior risco e necessidade de conhecimento de mercado. Nesse mesmo estudo, foi observado que a distância psicológica exerce papel importante, condicionando a escolha dos destinos. As empresas iniciam sua internacionalização por países sobre os quais têm maior conhecimento, movendo-se gradualmente para outros de maior distância psicológica (MACEDO, 2011).

A pesquisa realizada por Varejão (2013), com sete empresas portuguesas, classificadas como PMEs, provenientes de diferentes setores de atividade, evidenciou que os processos de internacionalização começaram pela própria UE (França, Alemanha e Espanha), com exceção de uma empresa que optou por Angola. Os resultados mostram que nenhum responsável pela gestão das empresas possuía experiência internacional anterior, entretanto relatam que a internacionalização levou ao desenvolvimento de competências dos empregados. Diferentemente da pesquisa de Macedo (2011), aqui a proximidade territorial não foi fator determinante no momento da internacionalização, contrariando as pesquisas até então expostas, as quais revelam a preferência por nações com as quais há afinidade cultural e

linguística, como os PALOPs e o Brasil. Os resultados mostram que existe pouca ou nenhuma preocupação com os elementos culturais dos países de destino das mercadorias.

De acordo com pesquisas feitas em 1994 (BARCELOS, 2009), 99,5% de todas as empresas existentes em Portugal eram pequenas e médias (PM), empregando cerca de 70% da força de trabalho, as microempresas, com menos de nove trabalhadores, representando cerca de 95% do tecido empresarial português, a maior proporção em toda a União Europeia, sendo a maioria delas empresas familiares. Isso indica que a base empresarial portuguesa era composta de pequenas empresas, o que dificultava a internacionalização.

Entretanto, Varejão (2013) ressalta que a dimensão de Portugal propicia a exportação, pela consequente facilidade com que se atinge a saturação dos mercados. As empresas analisadas pelo autor, em sua maioria PMEs, foram as que mais rapidamente partiram para o processo de internacionalização, sobretudo devido à facilidade de adaptação a novas situações e pela flexibilidade permitida por sua dimensão intrínseca (VAREJÃO, 2013).

De acordo com a pesquisa da empresa Mercer (2010), atualmente, as empresas estão se internacionalizando mais, fato comprovado pelo aumento das expatriações de portugueses. A expatriação das empresas portuguesas mostra que 78% dos destinos de expatriação são os países europeus. Dentro da União Europeia, a Espanha é que recebe mais expatriados portugueses (64%), seguida por França e Alemanha. A maioria das empresas participantes tem forte presença na África, sendo que 90% delas têm expatriados em Angola e 50%, em Moçambique (MERCER, 2010).

Das empresas participantes da referida pesquisa, 50% têm empregados expatriados há mais de 10 anos, sendo que 46% têm menos de 10 expatriados e 30% têm mais de 50 expatriados. Para os próximos dois anos, 47% das empresas preveem novos destinos para expatriação e o aumento de expatriados (79%), como vem acontecendo desde 2008. No período de 2008-2009, a maioria das empresas (67%) aumentou o número de expatriados e 36% delas tinha previsão de aumentar o número de expatriados do sexo feminino. Há 5 anos, apenas 22% das empresas tinham expatriados do sexo feminino, contra os atuais 34% (MERCER, 2010).

A citada pesquisa foi realizada com 20 empresas de diversos setores empresariais, como telecomunicações, serviços financeiros, bens de consumo, construção civil e indústria. Apesar de nem todas elas serem inteiramente portuguesas, 55% têm maioria acionista nacional. Entre todas, 65% têm um volume de negócios superior a 150 milhões de euros. Cerca de 80% das empresas desenvolvem atividade em outros países europeus e 55% estão presentes na África (MERCER, 2010).

Os jornais de renome de Portugal evidenciam que a crise econômica está passando, entretanto permanece a crise social, afetada pela alta taxa de desemprego (DEUTSCHE WELLE - DW, 2015). Os baixos salários pagos e os contratos temporários feitos pelas empresas portuguesas perpetuaram a migração dos jovens portugueses com bom nível educacional para outros países. Mais de 100 mil portugueses migraram para Reino Unido, França e Alemanha desde o início da crise (DW, 2015). Na área política, há grande perspectiva para o país, visto que 2015 é ano eleitoral. Após a política de austeridade, vista com maus olhos por parte da população, o governo conseguiu pagar uma parcela de sua dívida de resgate mais cedo e obteve dinheiro emprestado a juros mínimos, além de suspender uma pequena parte dos cortes salariais (DW, 2015).

2.2.1.2 A internacionalização das empresas portuguesas no Brasil

A partir dos anos 90, Portugal começou a investir firmemente na economia brasileira, via IDE. Os investimentos de longo prazo e de maior competência (CECHELLA, 2009a) apresentam relativa expressão, levando-se em conta a situação da economia portuguesa. Portugal foi um dos cinco maiores investidores mundiais no Brasil, durante a segunda metade da década de 1990, e o terceiro maior, na primeira fase das privatizações (1998 e 2000), ficando atrás apenas de EUA e Espanha. Isso já sinalizava que o Brasil se tornaria uma prioridade para a internacionalização das empresas portuguesas. Hoje, parte significativa das principais empresas portuguesas está presente no Brasil, algumas das quais com um volume de negócios no mercado brasileiro equiparado ao de Portugal (MAGRINHO, 2009).

De acordo com Magrinho (2009), no primeiro momento, de 1967-1985, a expansão do Investimento Direto Português no Brasil (IDPB) esteve relacionada com setores de base, obtendo vantagens competitivas, decorrentes dos planos de desenvolvimento adotados no Brasil na época, e foi também influenciada pela redemocratização portuguesa. São exemplos: os setores da construção civil, a aviação civil, e empresas públicas como o Banco do Brasil. Entretanto, a maior concentração do IDPB aconteceu no período de 1986-2002, devido aos seguintes fatores: a integração de Portugal na UE reduziu gradualmente seus problemas macroeconômicos e alargou o campo de atuação das empresas para os outros países; as reformas ocorridas na economia portuguesa, a partir de 1986, convergiam com a média dos países mais desenvolvidos de UE; as novas exigências de competitividade devido à abertura comercial criaram atrativos em Portugal para as empresas estrangeiras, inclusive as brasileiras. A partir de 2003, aprofundaram-se as relações políticas e de investimento entre

Portugal e Brasil, vendo-se cada um mais fortalecido por tais relações, e alcançando integração mais ampla com outros parceiros mundiais (MAGRINHO, 2009).

Atualmente, as exportações portuguesas para o Brasil estão concentradas em 18 produtos, com relevo para azeite, minério de cobre, óleos lubrificantes, máquinas e equipamentos. As empresas do ramo de energia, telecomunicações, *utilities*, cimento, moldes, turismo, construção, metalomecânica e prestação de serviços são alguns dos setores em que os negócios portugueses estão presentes no Brasil. Entretanto, há barreiras a remover para que o relacionamento comercial, logístico e de transportes traduza, quantitativa e qualitativamente, o perfil e a realidade atual das duas economias e de suas estruturas empresariais. Esses são desafios para as duas comunidades empresariais que têm objetivos comuns a partilhar na economia global (MAGRINHO, 2009).

Apesar de não haver muitos estudos sobre as motivações e as estratégias de internacionalização das empresas portuguesas, Costa (2005) realizou uma *survey* com empresas portuguesas, investidoras no Brasil, a fim de avaliar a importância da proximidade cultural no conjunto desse investimento. Foram 147 empresas pesquisadas, totalizando uma amostra de 73, das quais 58% optaram por realizar um investimento de raiz (construção de nova fábrica) e 37% buscaram adquirir, parcial ou totalmente, uma empresa de capital brasileiro, sendo que 5,5% adquiriram empresas de capital não brasileiro (COSTA, 2005).

O estudo analisou se o movimento de internacionalização das empresas portuguesas para o Brasil enquadrava-se nas políticas públicas de apoio à internacionalização, beneficiando-se dos respectivos apoios, ou se as empresas teriam optado pela expansão de seus negócios para o Brasil, sem grande ligação com as autoridades nacionais. Isso porque, recentemente, tinha sido definidas pelas autoridades portuguesas áreas prioritárias, estando o Brasil, pela primeira vez, em posição de destaque, seguido dos países da UE (COSTA, 2005).

Assim, a citada pesquisa buscou analisar a perspectiva dos empresários sobre o papel dos canais governamentais na decisão de internacionalização, e saber se tinham recorrido aos instrumentos de apoio previstos. A análise mostrou que 40% dos empresários consideram o papel governamental indiferente; 35% o classificam como irrelevante ou pouco importante. Apenas 25,4% dos entrevistados consideram que o papel governamental foi importante ou muito importante. Tal estudo verificou também que os empresários desconheciam grande parcela dos instrumentos de apoio à internacionalização. A autora concluiu que a maior parte das empresas iniciou o processo de internacionalização por sua própria conta, sem recorrer a incentivos e apoios públicos. Isso revela não só o desconhecimento de grande parte dos

mecanismos de apoio a esse processo, como também a pouca credibilidade de que estes programas gozam junto dos empresários envolvidos (COSTA, 2005).

Em relação ao tipo de suporte que gostariam que fosse desenvolvido, 60% dos empresários consideram muito importante o desenvolvimento de apoio logístico, financeiro, diplomático e de capacidade de *lobbing*[22] junto aos agentes econômicos e institucionais locais. Na sequência, os entrevistados ressaltam a importância de apoio para a formação de quadros para o estrangeiro e para a organização e presença em feiras internacionais (COSTA, 2005).

A mesma pesquisa mostrou que os principais fatores que levaram as empresas a investirem no Brasil foram a dimensão econômica do investimento e a necessidade de aumentar o volume de negócios, em função do potencial crescimento e do amplo mercado brasileiro disponível. Em seguida, apareceram as três variáveis relacionadas com as questões culturais – a língua comum, a proximidade cultural e os laços históricos – que assumem importância acima da média para todas as empresas, sendo a língua comum o maior destaque. A variável experiência internacional apresentou uma média maior que os laços históricos e da proximidade cultural. Isso mostra que muitas empresas envolvidas no estudo são estreantes em processos de internacionalização que envolvem IDE, ou, pelo menos, têm uma experiência ainda pouco diversificada (COSTA, 2005).

Em relação à imagem do Brasil, as reformas econômicas e a estabilidade política representaram importância média para os entrevistados, indicando que os empresários percebem o funcionamento das instituições e os mecanismos da economia do Brasil consolidados. A principal motivação para o investimento realizado pelas empresas portuguesas no Brasil foi a necessidade de crescimento, manifestada por elas como um fator para sua sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. A limitada dimensão do mercado português, associada à incapacidade de expansão, possibilitou que essas empresas vissem o Brasil como alternativa de localização. As empresas analisadas, mesmo as de maior dimensão, são pequenas para o contexto europeu e evidenciam fraca vantagem competitiva frente aos concorrentes, europeus ou não, que atuam nos países da UE. Assim, a hipótese de expandir para o Brasil assumiu maior significado em função do potencial de crescimento da economia brasileira (COSTA, 2005).

Outra parte da pesquisa realizada por Costa (2005) buscou identificar os principais determinantes no investimento português no Brasil, por meio de estudo de caso nas seguintes empresas: Grupo Espírito Santo, Sonae-Distribuição, Logoplaste, Simoldes, Quinta e Quintas,

[22] Em tradução livre, *lobbing* significa ‘fazendo a antessala’. Essa expressão é utilizada no sentido de intervir nas decisões do poder público.

Portugal Telecom, Cimpor, Energias de Portugal (EDP), Águas de Portugal, Jerônimo Martins, Grupo Pestana, Neoplástica, Pararede, Brassumo, Coba, Iber-Oleff e Santo Tirso.

As principais dificuldades salientadas pelos empresários em sua a atuação no Brasil têm a ver com a instabilidade da situação econômica e, com menos importância, da política. De acordo com quase todos os empresários entrevistados, a rapidez da mudança das condições macroeconômicas brasileiras inviabiliza qualquer hipótese de previsão ou estimativa de negócio, ao contrário do que acontece em outros países (europeus), onde já tinham experiências de internacionalização (COSTA, 2005).

Um dos problemas referidos pelos empresários é a habituação, por parte dos agentes econômicos brasileiros, ao convívio com um contexto de hiperinflação generalizada. Isto faz com que mesmo as empresas industriais acabem por atuar como única defesa na maior parte dos casos, em uma lógica de empresas financeiras com pouca preocupação pela produção efetiva. A instabilidade econômica permite obter taxas de rentabilidade superiores às que vigoram em outros mercados (por exemplo, na Europa), funcionando em uma lógica quase especulativa. Na opinião dos entrevistados, o desafio de apostar no Brasil é saber tirar partido da instabilidade e da incerteza (COSTA, 2005). Outros fatores mais específicos que afetam o desempenho das empresas são explicitados pelos empresários portugueses (COSTA, 2005):

- o sistema tributário: dificuldade em entender o sistema tributário brasileiro, em função da existência simultânea de três tipos de impostos, cumulativos e incidentes nos vários níveis de administração (federal, estadual e municipal);

- o risco regulatório: as empresas que dependem das agências regulatórias observam que estas atuam de forma pouco adequada como uma entidade zeladora do interesse do sistema. São necessárias regras comerciais claras, pois, embora as concessões sejam feitas com contrato e compromisso entre as duas partes, o governo os esquece rapidamente e exige sempre mais. Os empresários ressaltam a falta de um quadro legal que clarifique as obrigações e o respeito pelo definido, por parte dos poderes públicos;

- a burocracia do governo: o principal problema é a permissão de residência dos expatriados, que demora meses para ser obtida e a maneira encontrada para resolver tal problema pode levar à corrupção. As despesas extras para lidar com as questões burocráticas também acarretam aumento nos custos;

- lentidão da justiça brasileira: muitos preferem assumir prejuízos a mover ações que podem levar anos para serem solucionadas;

- o custo do financiamento: os empresários são unânimes em reconhecer que o financiamento de longo prazo no Brasil não existe, tornando a obtenção de recursos

financeiros locais praticamente impossível. Alguns empresários ressaltam como uma das maiores carências que sentem no Brasil o fato de não terem acompanhamento adequado por parte dos bancos portugueses;

- o risco cambial: os investidores que necessitam importar máquinas e equipamentos têm que considerar, em suas perspectivas de investimento futuro, o risco cambial. As empresas que atuam no setor de serviços revelam menor preocupação com este risco, já que não sofrem tão intensamente com os impactos da desvalorização cambial;

- os riscos com a segurança pessoal: além de desconforto físico e psicológico, acarretam despesas adicionais em prêmios para os expatriados e com esquemas de segurança.

A referida pesquisa ressaltou que os empresários avaliam a vinda para o Brasil como uma espécie de treinamento intensivo. Apesar do potencial de crescimento, a volatilidade da situação econômica e política é tão intensa que a capacidade de reação imediata se torna vital para a sobrevivência. Assim, de acordo com Costa (2005), alguns empresários enfatizam que quem for capaz de sobreviver no Brasil consegue fazer negócio em qualquer parte do mundo.

Do ponto de vista dos pesquisados, a influência da proximidade cultural manifestou-se no fato de grande parte das empresas não ter seguido as etapas previstas, na literatura, para o processo de internacionalização. São relativamente raros os casos de empresas que iniciam as operações no estrangeiro pela instalação de filiais comerciais ou produtivas, principalmente quando não manifestam grande experiência de internacionalização (COSTA, 2005).

Essa última pesquisa citada, mostra que muitas empresas saltaram várias etapas em sua instalação no Brasil, o que constitui, do ponto de vista da autora, uma prova irrefutável da influência exercida pela percepção da proximidade cultural entre os dois países, principalmente em função da língua comum, concordando, pois, com a pesquisa de Macedo (2011). Além disso, na internacionalização para outros países da UE, com destaque para a Espanha, as empresas portuguesas optavam pela instalação de filiais comerciais, sendo praticamente inexistentes as filiais produtivas. Tal constatação evidencia o fato de não fazer sentido deslocar a produção no contexto da UE, já que Portugal apresenta os mais baixos custos salariais de todo o conjunto. Contudo, a influência da proximidade cultural não se revelou idêntica para todas as empresas envolvidas, sendo mais relevante para as grandes e PM empresas, que atuam no setor de comércio e serviços (COSTA, 2005).

A internacionalização para o Brasil expõe alguns aspectos relevantes, relacionados com a competitividade da economia portuguesa, configurando estratégias diferenciadas por parte das empresas envolvidas: uma de procura de novos mercados, que permitam concretizar o crescimento da empresa; outra de busca de ativos, particularmente por parte das empresas

de maior dimensão, que se traduziu na aquisição de empresas brasileiras, de reputação consolidada e de mercado bem definido. Ficou igualmente claro que, salvo raras exceções, as empresas portuguesas não implementaram no Brasil estratégias de redução de custos ou grandes esforços de eficiência (COSTA, 2005).

A mesma pesquisa também mostrou que as empresas estudadas perspectivaram a decisão de investimento no Brasil, como uma espécie de plataforma de internacionalização. Ou seja, apesar de algumas delas já disporem de experiência de atuação em mercados externos (considerável, em alguns casos), a instalação no Brasil permitiu-lhes adquirir a massa crítica indispensável (traduzida em aumento de dimensão ou aquisição de experiência internacional), que lhes possibilitará a abordagem de outros mercados externos, porventura mais exigentes, quer do ponto de vista da concorrência, quer no que respeita à oferta de produtos/ serviços tecnologicamente mais sofisticados. O fato de algumas empresas estudadas já terem sofrido, algumas vezes, em mercados externos, auxiliou a consolidar a necessidade de maior experiência de internacionalização (COSTA, 2005).

A pesquisa referida mostrou que o Mercosul não foi significativo para as empresas portuguesas. A maioria delas destina sua produção ao mercado interno brasileiro, sendo muitas poucas as que procedem a exportação. O fato de uma parcela significativa dos respondentes estar envolvida em atividades de prestação de serviços implica tais resultados. No entanto, mesmo no caso das empresas industriais, só uma percentagem muito reduzida da produção se destina ao Mercosul. Isso se justifica pelo fato de que a dimensão do mercado brasileiro é suficiente para dar conta do investimento realizado, além de as perturbações econômicas na Argentina e a relativa pouca importância dos outros dois integrantes do bloco (Paraguai e o Uruguai) não atraírem as empresas (COSTA, 2005).

A pesquisa de Fernandes et al. (2012) na empresa Energias de Portugal (EDP) mostra que, no processo de internacionalização no Brasil, a empresa buscou as áreas nas quais tem competências críticas e vantagens competitivas, e o permanente diálogo com as autoridades locais. A EDP procurou obter vantagens de uma padronização global, centralizando funções em que há economias de escala e definindo, quando possível, processos de negócios comuns.

A empresa EDP começou a se internacionalizar em 1996. O Brasil foi o primeiro mercado escolhido para iniciar esse processo, sendo considerado como uma opção natural. A escolha justificava-se tanto por afinidades socioculturais, menor distância psíquica, potencial de crescimento do mercado brasileiro, dificuldades encontradas no Mercado Único Europeu, como pelas motivações decorrentes do novo enquadramento institucional das relações Portugal-Brasil (FERNANDES et al., 2012).

Fernandes et al. (2012) ressaltam que o Brasil é notado pelos empresários portugueses como o país de ‘grandes desafios’, pois as oportunidades são muitas apesar da turbulência política, resultante dos escândalos de corrupção. Especificamente, a escolha do Brasil pela empresa EDP justifica-se pelas oportunidades abertas pelos programas de privatização das empresas brasileiras, pelo suporte recebido por parte dos governos português e brasileiro e porque a empresa considerava deter vantagens competitivas para operar neste mercado. Por outro lado, este mercado apresentava desafios a superar como dimensão territorial, gestão dos riscos cambial, regulatório e econômico e gestão das especificidades locais e culturais, fatores também ressaltados na pesquisa de Costa (2005).

O estudo de Fernandes et al. (2012) mostra três importantes contribuições sobre a internacionalização: a) a posse de capacidades, de recursos técnicos e de *know-how*[23] requerida para a entrada e a consolidação foi condição necessária, mas não suficiente para viabilizar a internacionalização da EDP no Brasil, pois os fatores políticos desempenharam papel relevante na implementação do negócio; b) as empresas estatais foram importantes fornecedores de recursos políticos, o que reforça a importância de parcerias com empresas locais, mas, neste caso, empresas ligadas ao governo hospedeiro; c) a história da EDP no Brasil representa um caso de empresa oriunda de um país com estabilidade institucional que desenvolveu capacidades para lidar com o ambiente político e mitigar o risco.

De modo geral, apesar de haver crescimento na intensidade das trocas comerciais, estas continuam a ser fracas e parecem não ter grande relação com o investimento realizado pelas empresas portuguesas no Brasil. O fato de os investimentos se concentrarem no setor de serviços e de a maioria das empresas industriais se dedicar exclusivamente ao mercado interno brasileiro, eventualmente expandindo para o Mercosul, justifica esse descompasso entre comércio e investimento. No restante dos fluxos que compõem a balança de transações entre os dois países, há crescimento favorável a Portugal, com destaque para comércio de serviços (turismo, transporte, viagens, patentes, etc.), rendimentos de capitais e transferências unilaterais, traduzindo a influência do investimento português no Brasil (COSTA, 2005).

2.2.2 O Contexto Brasileiro

O Brasil faz fronteira com onze países da América do Sul, excetuando-se Equador e Chile. Por quase 150 anos, mantém uma relação pacífica com todos os sul-americanos. É a

[23] Em tradução livre, *know-how* significa ‘saber fazer’.

quinta nação mais populosa do mundo depois de China, Índia, Estados Unidos e Indonésia. Tem uma das maiores populações afrodescendentes do mundo e o maior número de pessoas de ascendência japonesa fora do Japão. No País há presença de diferentes culturas, como portuguesa, italiana, alemã, japonesa, do leste europeu, do oriente médio e dos imigrantes africanos (PRICEWATER HOUSE COOPERS, 2011).

Em 2011, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), a população residente no Brasil foi estimada em 195,2 milhões: 51,5% (100,5 milhões) de mulheres e 48,5% (94,7 milhões) de homens. A expectativa de vida era de 72 anos (IBGE, 2012). De acordo com a pesquisa da *Pricewater House Coopers* (PwC), empresa de assessoria e auditoria empresarial, 90% da população adulta é considerada instruída, entretanto o nível geral de educação exige considerável melhoria. Grande parte da população tem um padrão de vida muito baixo, enquanto o do estrato superior é extremamente elevado (PWC, 2011). Entretanto, o Brasil ocupa o 79° lugar no *ranking* de IDH, com um índice de 0,742, estando entre os países com alto desenvolvimento humano (ONU, 2012).

O Brasil ocupa o lugar de maior exportador mundial de carne de vaca, frango, café, açúcar, suco de laranja e tabaco, e o segundo maior exportador de soja (IBGE, 2012; CECHELLA, 2009a). Ele tem a maior disponibilidade mundial de terras para produção de alimentos e bioenergia. É também o pioneiro na produção de biocombustíveis e líder mundial no uso de etanol como combustível para veículos. Embora seja visto principalmente como um exportador de *commodities*, a agricultura e o agronegócio representam apenas cerca de 30% do PIB, enquanto a atividade industrial compõe 40% do PIB (PWC, 2011).

As principais indústrias concentram-se em produtos químicos, cimento, minério de ferro, estanho, aço, aviões, veículos, autopeças e outras máquinas e equipamentos. Em 2008, as 10 maiores empresas representaram aproximadamente 29% das exportações e 25% das importações. A taxa de crescimento da produção industrial foi de 3,1% em 2005; 2,8%, em 2006; 6%, em 2007; 3,1%, em 2008 (IBGE, 2012). O fluxo comercial brasileiro vem crescendo nos últimos anos, com exceção de 2009, muito provavelmente, por causa da crise financeira que afetou o mundo inteiro (PWC, 2011).

A criação de empregos formais mostra-se como uma das grandes virtudes do desempenho econômico brasileiro. Ao contrário da maioria dos países, o mercado de trabalho revela forte dinamismo no Brasil e sustenta o crescimento da massa salarial e do consumo. Entre 2003 e 2012, foram criados quase 19 milhões de novos postos de trabalho. Desde 2008, início da crise internacional, a evolução do mercado de trabalho brasileiro também tem apresentado trajetória distinta daquela dos países mais desenvolvidos. Enquanto a taxa de

desemprego do Brasil, em janeiro de 2013, era de 5,5%; a dos EUA era de 7,9%; a da Zona do Euro era de 11,9% (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2013).

Outro fator importante a ser observado no contexto brasileiro é o crescimento constante de empregados estrangeiros no Brasil, como mostra a Tabela 2. Os dados ressaltam a grande diferença no número de autorizações concedidas para o sexo feminino e para o masculino (em 2012, 89,3% destinaram-se ao sexo masculino e 10,7%, ao sexo feminino); de autorizações permanentes e temporárias (em 2012, 5% foram permanentes e 95%, temporárias); do prazo de concessão (em 2012, 63% trabalharam por até um ano – sendo 31% por até 90 dias e 32% por até um ano –, 26%, por até dois anos sem contrato de trabalho e 10%, por até dois anos com contrato de trabalho).

Tabela 2 – Números de autorizações concedidas para estrangeiros

Gênero	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Masculino	50291	62087	60807	55728	32512
Feminino	5180	6990	6413	6659	3996
Total	**55471**	**69077**	**67220**	**62387**	**36508**
Síntese por Categoria					
Permanentes	2247	2686	2938	2959	2190
Temporários	53224	66391	64282	59428	34318
Total	**55471**	**69077**	**67220**	**62387**	**36508**
Síntese por Prazo de Concessão (temporários)					
Até 90 dias	16498	22716	24259	18707	7927
Até 1 ano	17327	20623	18390	18992	9873
Até 2 anos com contrato de trabalho no Brasil	4052	5095	5970	6216	4491
Até 2 anos sem contrato de trabalho no Brasil	15347	17957	15663	15513	12027
Total	**53224**	**66391**	**64282**	**59428**	**34318**
Análise de Autorizações Permanentes					
Investidor pessoa física	848	1015	1169	1174	805
Administradores, diretores, gerentes e executivos com poderes de gestão e concomitância	1218	1396	1703	1682	1317
Outros	181	281	66	103	68
Total	**2247**	**2686**	**2938**	**2959**	**2190**
Análise de Autorizações Temporárias					
Estrangeiro para trabalho a bordo de embarcações ou plataforma estrangeira	15206	17738	15554	15229	11797
Estrangeiro na condição de artista ou desportista, sem vínculo empregatício	8470	12001	11408	12303	7927
Assistência técnica por prazo até 90 dias, sem vínculo empregatício	8028	10715	12851	6404	0
Assistência Técnica, cooperação técnica e transferência de tecnologia, sem vínculo empregatício	4232	5540	7139	7755	4908
Especialista com vínculo empregatício	3521	4615	5832	5949	4208
Marítimo estrangeiro empregado a bordo de embarcações de turismo estrangeira que opere em águas brasileiras	12838	14512	10336	10434	4281
Outros	929	1270	1162	1354	1197
Total	**53224**	**66391**	**64282**	**59428**	**34318**

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (2015)

Desde 2009, a China tornou-se o destino mais importante das exportações do Brasil, ultrapassando os Estados Unidos, sendo que esses dois países são os principais fornecedores

de importações para o Brasil. Os principais itens de importação são petróleo, peças de veículos, peças de microeletrônicos e medicamentos (PWC, 2011).

Os países que mais investem no Brasil são Holanda, EUA, Espanha, Alemanha, França e Japão. A Europa e os EUA têm sido, nos últimos cinco anos, os principais investidores estrangeiros diretos, sendo os principais impulsionadores dos setores de manufatura e serviços, seguidos pela agricultura. A participação estrangeira e nacional em fusões e aquisições (F&A) em atividades brasileiras gira em torno de 400 negócios, o que representa 63% de todas as aquisições (controladoras e minoritários). Os investidores estrangeiros participaram de 237 transações (37% do total de negócios), evidenciando o incentivo para investir no Brasil (PWC, 2011).

A crise nos países mais desenvolvidos, especialmente na Europa, oportunizou a entrada de capital estrangeiro de longo prazo, aumento da taxa de investimento e modernização da economia do Brasil - e de outros países emergentes. Investidores financeiros e estratégicos analisam o Brasil como um investimento atraente (PWC, 2011).

Os mecanismos de investimento no Brasil, além dos negócios privados, ocorrem por meio de (i) aquisição de ações diretamente na Bolsa de Valores brasileira; (ii) investimentos em Fundos de Investimentos em Participações (FIP). Até 2008, existiam duas bolsas de negociação de ativos financeiros no Brasil: a Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F) e a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). No fim de 2007, as duas Bolsas lançaram venda de ações ao público e, em 2008, realizaram a integração, sendo criada a BM & FBovespa (VENCESLAU; PEDRAS, 2009). A existência da Câmara de Ativos da BM & FBovespa, a *Clearing* do Sisbex[24], na qual são negociados títulos eletronicamente, significa um grande avanço do mercado doméstico de títulos públicos, pois reduz a quase zero o risco de inadimplência de uma operação (VENCESLAU; PEDRAS, 2009).

O mercado interno do país é um dos mais dinâmicos da economia global, apresentando taxas de expansão de 8% nos últimos anos, apesar da crise internacional, e um mercado de mais de 100 milhões de consumidores, com potencial de crescimento (IBGE, 2012). Há expectativa, para o ano de 2020, que o mercado consumidor brasileiro (3,5%) seja o quinto maior do planeta, juntamente com EUA (20,4%), China (10,9%), Japão (7%), Alemanha (4,4%), França (3,2%), Inglaterra (3%) e Itália (2,8%). Estima-se que, no mesmo ano, o Brasil

[24] A *Clearing* de Ativos realiza o registro, a compensação, a liquidação e o gerenciamento de risco de operações com títulos públicos federais, emitidos pelo governo brasileiro. As operações registradas na *Clearing* de Ativos podem ser contratadas pelos clientes em negociações privadas (mercado de balcão) ou por meio da inserção de ofertas no sistema eletrônico Sisbex (BM & FBovespa, 2014).

se posicione entre os três maiores mercados consumidores de automóveis e motocicletas; alimentos e bebidas; vestuário; perfumes e fragrâncias (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2013).

De acordo com a *United Nations Conference on Trade and Development* - UNCTAD[25] (2002), entre 1997 e 2002, a posição do Brasil se alternou entre o segundo e quarto destino de investimento mundial entre os países em desenvolvimento, juntamente com a China e o México. A Tabela 3 mostra os países com maior IDE, evidenciando o crescimento no Brasil, nos últimos anos. As cidades brasileiras também estão entre as principais cidades de destinos de IDE da América Latina (2011): São Paulo (US$8,4 bilhões), Bogotá (US$2,9 bilhões), Buenos Aires (US$1 bilhão), Rio de Janeiro (US$897 milhões), Santiago do Chile (US$687 milhões), Cidade do México (US$674 milhões) e Caracas (US$34 milhões) (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2013).

Tabela 3 – Investimento direto estrangeiro (em bilhões de dólares)

N	2010	2011	2012
1°	EUA – 198,0	EUA – 227,0	EUA – 147,0
2°	China – 115,0	China – 124,0	China – 120,0
3°	Bélgica – 86,0	Bélgica – 103,0	Hong Kong – 73,0
4°	Hong Kong – 83,0	Hong Kong – 96,0	**Brasil – 65,0**
5°	Reino Unido – 51,0	**Brasil – 67,0**	Reino Unido – 63,0
6°	Cingapura – 49,0	Austrália – 66,0	França – 59,0
7°	**Brasil – 49,0**	Cingapura – 64,0	Cingapura – 54,0

Fonte: United Nations Conference on Trade and Development (2013)

De acordo com a pesquisa da empresa PwC (2011), o Brasil é terceiro país mais citado quando os empresários comentam onde planejam ampliar seus negócios. Tal pesquisa, realizada com 1.330 gestores, mostra onde os empresários planejam ampliar seus negócios nos próximos 12 meses, excluído o lugar de origem do *Chief Executive Officer*[26] (CEO). As principais opções citadas são: China (31%), EUA (23%), Brasil (15%), Alemanha (12%), Índia (10%), Rússia (8%), Indonésia (7%), Reino Unido (6%), Canadá (5%) e Japão (5%).

Na visão do governo brasileiro, o país oferece amplo e dinâmico mercado interno, com capacidade de sustentar o crescimento, mesmo no contexto de crise das nações desenvolvidas; condições do mercado de *commodities* no curto e médio prazos, que possibilitam a manutenção do *superávit* da balança comercial; núcleo existente de empresas inovadoras no Brasil com capacidade de liderar o processo de modernização produtiva; acúmulo de competências científicas com potencial para o desenvolvimento de produtos e serviços com conteúdo tecnológico; abundância de recursos naturais, domínio tecnológico e capacidade

[25] Em tradução livre, *United Nations Conference on Trade and Development* - UNCTAD significa 'Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento'.
[26] Em tradução livre, *Chief Executive Officer* (CEO) significa 'Diretor Executivo'.

empresarial em energias renováveis e na cadeia de petróleo e gás; possibilidade de utilização das compras públicas e dos grandes eventos esportivos (Copa do Mundo 2014 e Jogos Olímpicos 2016) para alavancar novos negócios e tecnologias (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - MDIC, 2011).

O Brasil é uma democracia com instituições governamentais e administrativas estabelecidas, sistemas financeiro e bancário sofisticados, língua comum em todo o território, ampla urbanização em comparação a outros países emergentes e relações pacíficas com os países vizinhos. O seu contexto é mais propício para negócios com americanos e europeus, em comparação a outros mercados emergentes, pois as diferenças culturais afetam menos os negócios. O Brasil tem força de trabalho flexível e criativa, sendo reconhecido como um mercado maduro – tanto política quanto economicamente – e atraente para investimentos estrangeiros (PWC, 2011). Entretanto, de acordo com Cyrino e Barcellos (2006), as empresas brasileiras estão focadas em ver o mundo empresarial do seu próprio ponto de vista – contexto brasileiro. O fraco domínio da língua inglesa e a pouca experiência internacional dos executivos e proprietários, por exemplo, dificultam o sucesso das operações internacionais.

De acordo com a pesquisa da PwC (2011), após os ajustes macroeconômicos e a melhoria da estabilidade das instituições políticas, a conjuntura econômica não é mais volátil. Consequência não só do aumento do comércio internacional e das políticas que favorecem as exportações, mas também dos novos regulamentos em vigor, favoráveis aos acionistas minoritários, e da promoção da governança corporativa e de melhores práticas contábeis. O Brasil, atualmente, ocupa o lugar de sexta maior economia do mundo, sendo a maior da América do Sul. O país tem grandes e desenvolvidos setores agrícola, de mineração, de manufatura e de serviços, com ampla base industrial, sendo considerado uma economia diversificada. Ademais, do Brasil, os investidores têm acesso livre de tarifas para os outros membros do Mercosul (Argentina, Chile, Venezuela, Paraguai e Uruguai) (PWC, 2011).

Apesar do crescente interesse e da confiança no Brasil, os potenciais investidores ainda encontram dificuldades para superar questões regulatórias e jurídicas complexas. Assim, permanecem muitos desafios para atrair mais empresas e consolidar-se no cenário mundial. É necessário estabilizar o câmbio; enfrentar o acirramento da concorrência internacional nos mercados doméstico e externo; acelerar o investimento em infraestrutura física; promover reformas fiscais e estruturais de controle sobre as despesas do governo para estimular o crescimento econômico (MDIC, 2011). Uma das principais barreiras encontradas pelos investidores estrangeiros no Brasil são o complexo sistema tributário e os altos encargos trabalhistas e sociais, que desestimulam os investimentos (WANG et al., 2012; PWC, 2011).

A grande corrupção; algumas informalidades nas operações (por exemplo, transações não registradas, dois conjuntos de livros contábeis); formalidades legais excessivas; burocracia; baixa qualidade das informações disponíveis; a volatilidade do mercado são alguns dos fatores que prejudicam a imagem do Brasil frente aos investidores estrangeiros (PWC, 2011).

Faz-se necessário intensificar a progressão tecnológica da indústria de transformação e impulsionar a qualificação profissional de nível técnico e superior (MDIC, 2011). Deficiências no sistema de ensino podem prejudicar o fornecimento de mão de obra suficientemente qualificada, corroborando a desigualdade social e de distribuição de riqueza. De modo geral, o Brasil ainda carece de investimento em inovação, pesquisa e desenvolvimento (PWC, 2011).

Embora os investimentos em infraestrutura tenham triplicado, em termos reais, nos últimos dez anos, o Brasil ainda necessita de maior volume de recursos e de projetos nessa área, de forma a acompanhar o crescimento da renda e da demanda nacionais. Com o aumento de mais de 200% do fluxo comercial brasileiro no exterior, na última década, é importante expandir a infraestrutura para viabilizar o escoamento das mercadorias exportadas e a entrada das mercadorias importadas, seja via portos, ferrovias, rodovias ou aeroportos (MDIC, 2011). As estradas estão em condições precárias e há pouca utilização do transporte ferroviário e de hidrovias para o transporte comercial (PWC, 2011).

Apesar disso, o país rapidamente superou a turbulência da crise econômica internacional de 2008-2009 e retornou como um atraente parceiro global. O elevado nível de diversificação da economia do Brasil e sua ampla gama de parceiros comerciais, juntamente com um sistema financeiro bem regulado, foram fundamentais para mitigar os piores efeitos da recente crise global. O Brasil conta com quase duas décadas de estabilidade política e de moeda; disciplina fiscal apertada; aumento das reservas internacionais; indicadores macroeconômicos sólidos; rápida expansão do mercado consumidor interno. Tudo isto faz do país um dos mercados emergentes mais promissores do mundo (PWC, 2011).

Entretanto, no ano de 2014, coincidentemente ano de eleições presidenciais, o país passou por algumas turbulências político-econômicas que abalaram sua imagem internacional. Escândalos de corrupção, tendo como expoente a principal empresa estatal brasileira (Petrobras) e envolvendo grandes empresas (Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, Odebrecht, OAS, entre outras), provocaram mudanças tanto no governo federal como nos investimentos do próprio governo no país. Tais fatores acentuaram a instabilidade brasileira sempre vista com maus olhos pelos investidores estrangeiros.

2.2.2.1 A internacionalização das empresas brasileiras

Com a criação do Mercosul e a abertura da economia ao mercado externo, na década de 1990, as empresas brasileiras começaram a se internacionalizar, culminando com uma inserção internacional mais expressiva no início do século XXI (ORSI; BERTOIA, 2012). Cechella (2009a) ressalta que, com a estabilização macroeconômica, houve significativa ampliação do mercado doméstico, o que levou à diminuição da expansão internacional das empresas domésticas e ao consequente menor investimento no exterior, especialmente nos dois primeiros anos de estabilização do plano real. A partir da segunda metade da década de 90, a internacionalização das empresas esteve focada no Mercosul. Contudo, a desvalorização do real e a recessão na Argentina reduziram a intensidade do processo investidor naquele país por parte das empresas brasileiras (CECHELLA, 2009a).

Segundo pesquisa realizada pela Revista FORBES (2013) para listar as 2 mil maiores empresas do mundo, 31 empresas brasileiras estão em destaque (de acordo com a classificação no *ranking* geral): Petrobras (20º), Itaú Unibanco Holding (42º), Banco Bradesco (45º), Banco do Brasil (67º), Vale (87º), Itaúsa (173º), Cemig (597º), Grupo Pão de Açúcar (614º), JBS (656º), CSN (671º), BRF-Brasil Foods (734º), Oi (819º), CPFL Energia (836º), Sabesp (910º), Eletrobrás (935º), Cielo (1075º), Braskem (1156º), BM&F Bovespa (1158º), Metalúrgica Gerdau (1173º), Cosan (1211º), CCR (1234º), Embraer (1517º), BR Malls (1520º), Natura Cosméticos (1542º), Banrisul (1574º), Marfrig Group (586º), Usiminas (1627º), Lojas Americanas (1811º), Porto Seguro (1908º), WEG (1914º) e Klabin (1989º).

A Petrobras, do ramo de combustíveis, está entre as 20 maiores empresas do mundo, com valor de mercado estimado em US$ 120,7 bilhões. Ela já esteve entre as dez maiores, entretanto, com a redução em lucros, ações, vendas e valor de mercado (base de cálculos que a revista leva em consideração para fazer o *ranking*), ocupa o 20° lugar, de acordo com a Revista FORBES (2013). A Tabela 7 (Anexo A) mostra o levantamento realizado pela Revista Exame (2012) das 100 melhores empresas instaladas no Brasil.

A Fundação Dom Cabral (2010) realizou uma pesquisa para analisar as transnacionais brasileiras, chegando a 40 empresas, como evidencia a Tabela 4. A pesquisa revela os potenciais grupos empresariais com todas as sociedades anônimas listadas ou não na Bovespa e as empresas limitadas, totalizando quase 400 empresas. Contudo, grande parte das organizações não possuem investimentos no exterior, sendo desqualificadas para a amostra. Foram identificados 71 grupos com alguma forma de atuação internacional (a partir de escritório comercial), considerados como potenciais para a pesquisa. Houve o retorno de 46

questionários, sendo 41 validados. Os cinco questionários não utilizados são de empresas que não possuem atividades no exterior ou apenas exportam.

Tabela 4 - *Ranking* das transnacionais brasileiras

Posição	Empresa	Setor Princial	Índice de Transnacionalidade	Vendas	Ativos	Empregados
1	JBS-Friboi	Produtos Alimentícios	**0,616**	0.836	0.373	0.640
2	Gerdau	Siderurgia e Metalurgia	**0,495**	0.482	0.544	0.460
3	Ibope	Pesquisa de Mercado	**0,456**	0.321	0.507	0.541
4	Metalfrio	Maquinas e Materiais Elétricos	**0,437**	0.365	0.409	0.538
5	Odebrecht	Obras de Infra-estrutura	**0,379**	0.456	0.196	0.486
6	Marfrig	Produtos Alimentícios	**0,366**	0.515	0.232	0.351
7	Vale	Extração de Minerais Metálicos	**0,342**	0.329	0.457	0.240
8	Sabó	Autopeças	**0,288**	0.336	0.190	0.338
9	Tigre	Material de Construção	**0,286**	0.197	0.428	0.234
10	Suzano Papel e Celulose	Celulose e Papel	**0,276**	0.700	0.085	0.042
11	Artecola	Produtos Químicos	**0,264**	0.282	0.297	0.212
12	Lupatech	Maquinas e Materiais Elétricos	**0,196**	0.205	0.129	0.254
13	Camargo Corrêa	Obras de Infra-estrutura	**0,177**	0.175	0.146	0.211
14	Ci&T Software	Tecnologia da Informação	**0,166**	0.368	0.114	0.017
15	Marcopolo	Veículos Automotores e Carrocerias	**0,164**	0.120	0.078	0.293
16	Weg	Máquinas e Materiais Elétricos	**0,162**	0.214	0.165	0.107
17	Stefanini IT Solutions	Tecnologia da Informação	**0,145**	0.106	0.161	0.169
18	Votorantim	Produtos de Minerais Não-Metálicos	**0,139**	0.168	0.145	0.104
19	América Latina Logística	Transporte Terrestre	**0,127**	0.050	0.018	0.314
20	Tam[1]	Transporte aéreo	**0,126**	0.308	0.000	0.068
21	Embraer	Equipamentos de Transporte	**0,109**	0.145	0.129	0.053
22	Natura	Cosméticos e Higiene Pessoal	**0,105**	0.065	0.020	0.230
23	Petrobras	Extração de Petróleo e Gás Natural	**0,105**	0.107	0.103	0.104
24	Bematech	Maquinas e Materiais Elétricos	**0,055**	0.120	0.000	0.045
25	Alusa	Energia Elétrica	**0,054**	0.055	0.036	0.071
26	Spoleto[2]	Produtos Alimentícios	**0,053**	0.012	0.000	0.146
27	Andrade Gutierrez	Obras de Infra-estrutura	**0,051**	0.121	0.033	0.000
28	Itaúsa	Informação e Comunicação	**0,039**	0.009	0.057	0.051
29	Totvs	Tecnologia da Informação	**0,036**	0.021	0.021	0.065
30	DHB	Maquinas e Materiais Elétricos	**0,035**	0.081	0.022	0.002
31	Escolas Fisk[2]	Ensino de Idiomas	**0,029**	0.000	0.000	0.088
32	Ultrapar	Distribuição de Combustíveis	**0,029**	0.007	0.038	0.042
33	Politec	Tecnologia da Informação	**0,024**	0.031	0.024	0.017
34	Localiza[2]	Locação de Meios de Transporte	**0,020**	0.011	0.004	0.045
35	Randon	Reboque e Carrocerias	**0,015**	0.009	0.004	0.030
36	Cia Providência	Produtos Higiênicos e Descatáveis	**0,012**	0.000	0.034	0.003
37	Brasil Foods	Produtos Alimentícios	**0,008**	0.012	0.003	0.010
38	Marisol	Produtos Têxteis	**0,007**	0.006	0.013	0.000
39	Cemig	Energia Elétrica	**0,001**	0.000	0.003	0.001
40	Eletrobrás	Energia Elétrica	**0,000**	0.000	0.000	0.000

Fonte: Fundação Dom Cabral (2010)

Como a metodologia utilizada não considera instituições financeiras, devido ao aspecto diferenciado da função econômica de seus ativos, apresentam-se separadamente as informações do Banco do Brasil, que também participou da pesquisa. Caso estivesse na listagem, o Banco do Brasil estaria na 28ª posição, com 4,7% de receitas, 6,7% de ativos e 0,07% de empregados no exterior. O grande destaque do Banco do Brasil é sua presença em 23 países de cinco continentes (FDC, 2010).

Em relação à localização das subsidiárias das transnacionais brasileiras, houve expressiva diminuição da presença na América do Norte e na Europa, como reflexo da maior intensidade da crise econômica nessas regiões. Em contrapartida, as transnacionais aumentaram sua concentração em outros continentes. Emergindo como nova potência mundial, a China já era explorada pela Embraer, Randon e Votorantim, e ainda foi alvo de novos investimentos da Marfrig, Ci&T Softwares e Sabó. Para a empresa Sabó, a China é um mercado promissor, no qual ela espera se consolidar para depois pensar em seu próximo passo: a Índia, também alvo de diversas multinacionais (FDC, 2010).

As empresas Marfrig, Petrobras e Totvs aumentaram sua presença no continente africano que tem se destacado como continente-alvo para os investimentos brasileiros. Destaca-se a Votorantim, por meio de aquisições, em cinco países africanos: África do Sul, Cabo Verde, Marrocos, Tunísia e Moçambique. A Randon iniciou operações na Argélia e no Quênia. A WEG foi para o Sudão e a República do Senegal (FDC, 2010). O Gráfico 1 mostra as principais mudanças na localização das transnacionais brasileiras de 2008 para 2009.

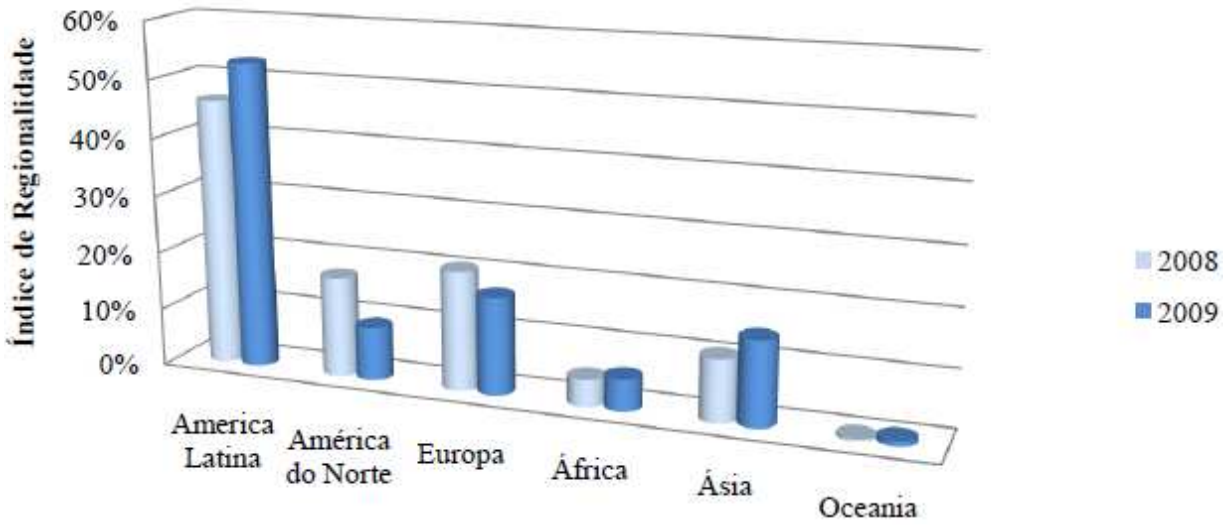

Gráfico 1 – Mudanças na localização das transnacionais brasileiras de 2008 para 2009
Fonte: Fundação Dom Cabral (2010)

A mesma pesquisa evidencia que quanto maior a distância cultural vivenciada pelas transnacionais brasileiras, menor a preferência dessas empresas por aquisições em caso de futura expansão, tal como nas pesquisas com as empresas portuguesas. As empresas, que estão presentes em países culturalmente muito diferentes do Brasil, conhecem bem as dificuldades em realizar negócios bem sucedidos onde há choque de culturas. Esse aprendizado mostra a tendência de evitar entradas futuras utilizando meios que envolvam elevado risco e comprometimento, como as aquisições. Entretanto, a pesquisa expõe que

quanto maior a empresa, menor a influência da distância cultural sobre a escolha dos modos de entrada. Assim, empresas de grande porte, por terem maiores reservas de capital, estariam mais dispostas a se arriscarem no exterior, independente da distância cultural (FDC, 2010).

Quase metade das empresas que participaram da referida pesquisa (19 empresas) tinha como principal objetivo ganhar ou manter a posição em relação aos concorrentes, e 17 empresas (42,5%) relatam que passaram a buscar maiores vendas/ lucros no exterior. Isso evidencia que as empresas estão preocupadas com a competitividade internacional e que a dimensão financeira constitui-se em fator importante na expansão empresarial. Entretanto, as empresas pesquisadas têm se importado menos com a atuação internacional, a fim de estudar mercados e incorporar novas tecnologias (FDC, 2010).

Em tempos de incerteza a estratégia é buscar mercados lucrativos e, assim, grande parte das transnacionais continua planejando expansões. A mudança de foco estratégico torna-se visível em diversas empresas, inclusive nas estatais, as quais tiveram que adotar uma administração mais focada em metas e resultados financeiros (FDC, 2010).

O Gráfico 2[27] [28] revela que 19% das empresas pesquisadas têm como modo de entrada mais provável a abertura de escritórios comerciais e outros 19% preferem estabelecer alianças e parcerias no local de destino. Os escritórios comerciais, além de auxiliarem no contato com fornecedores e clientes locais, dão suporte às vendas de produtos fabricados no Brasil. São muito utilizados por empresas em estágios iniciais de internacionalização ou que concentram a maior parte de sua produção no país de origem. As alianças e parcerias geralmente são utilizadas por empresas que necessitam de apenas uma parte do processo de produção no local, por exemplo, a distribuição. Este é também o caso das franquias que se instalam no exterior, através de alianças com os franqueadores locais. A modalidade de licenciamento é uma forma de expansão pouco utilizada pelas brasileiras (FDC, 2010).

Outra pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, em 2008, por meio de questionário aplicado a 93 empresas brasileiras, 41 argentinas e 27 chilenas, das mais variadas indústrias, com predominância dos setores agroindustrial e de alimentos, buscou avaliar o atual nível de envolvimento em mercados internacionais, as estratégias e os processos de internacionalização dessas empresas. A seguir são apresentados os resultados das empresas brasileiras e, em momento oportuno, os das empresas argentinas e chilenas.

[27] Em tradução livre, *greenfield* significa ‘campo verde’. Essa expressão é utilizada para se referir a uma nova planta fabril.
[28] Em tradução livre, *joint venture* significa ‘conjunto de empreendimento’.

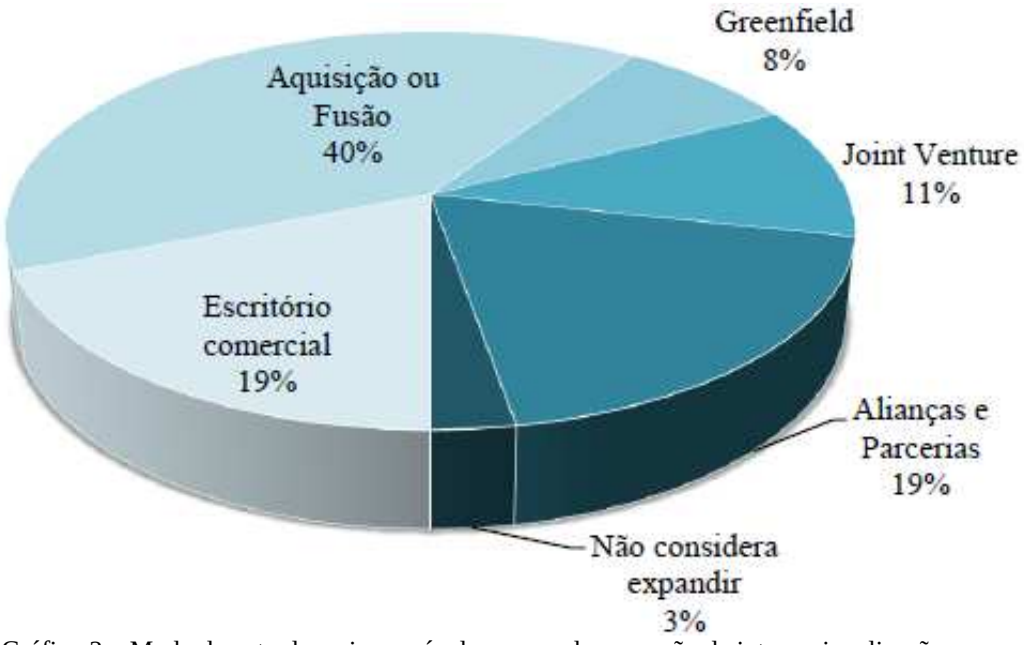

Gráfico 2 – Modo de entrada mais provável em caso de expansão da internacionalização
Fonte: Fundação Dom Cabral (2010)

A pesquisa mostra que nem todas as iniciativas de ingresso no exterior foram bem sucedidas. Cerca de 22% das empresas brasileiras pesquisadas já desistiram de atuar em pelo menos um mercado internacional. As razões mais comuns para a desistência são de ordem econômica, como resultados econômico-financeiros abaixo do esperado e desvantagens de custo frente à concorrência. Entretanto, duas variáveis indicam atratividade aos mercados internacionais: a taxa de crescimento e a rentabilidade dos investimentos (FDC, 2008).

O Gráfico 3 mostra a baixa porcentagem de ações dos estrangeiros com direito a voto, bem como as reduzidas proporções de conselheiros e de diretores estrangeiros ou com experiência internacional, nas empresas listadas em Bolsas de Valores. Isso, de acordo com a referida pesquisa, indica baixa internacionalização da estrutura das empresas (FDC, 2008).

Ao entrar no mercado internacional, as empresas pesquisadas são movidas primordialmente pelo crescimento. Para tanto, as brasileiras buscam: acesso a mercados adicionais, a fim de se beneficiarem de economias de escala; oportunidade de aprendizado e de desenvolvimento de novas competências, em particular daquelas ligadas ao mercado e aos clientes; diversificação geográfica e a consequente redução de riscos. O desejo de acionistas e dirigentes também se constitui em fator importante, visto que se trata de uma decisão de longo alcance, envolvendo o aporte de recursos significativos. Motivações defensivas e reativas, como pressão da concorrência e saturação ou baixo crescimento do mercado doméstico são motivadores de média importância (FDC, 2008).

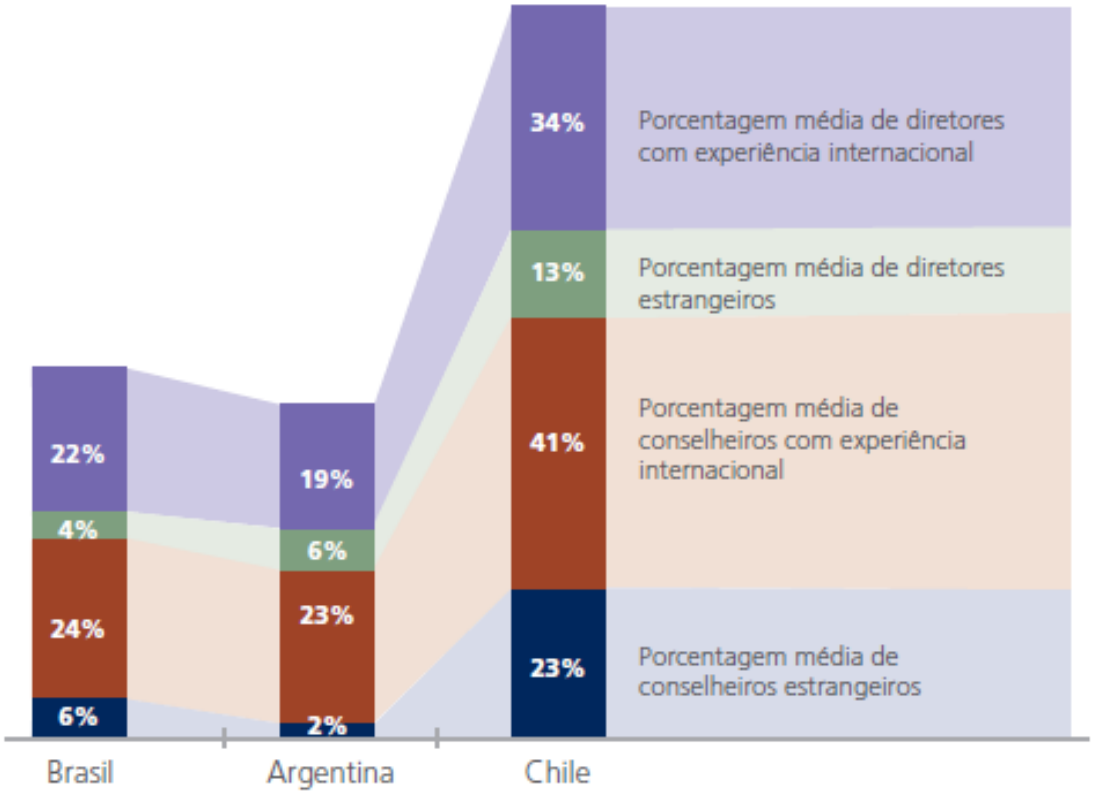

Gráfico 3 - Grau de internacionalização do conselho de administração e da diretoria
Fonte: Fundação Dom Cabral (2008)

Entretanto, o acesso favorável a recursos naturais, matérias-primas e recursos humanos parece não mobilizar, de forma significativa, as empresas para maior internacionalização. Igualmente não é relatado, como motivação das empresas brasileiras pesquisadas, o desejo de: contornar barreiras tarifárias e não tarifárias; explorar internacionalmente marcas ou patentes; beneficiar-se de programas governamentais de fomento à internacionalização; reduzir custos logísticos; adquirir ativos internacionais a preços atrativos (FDC, 2008).

As estratégias internacionais adotadas pelas empresas brasileiras consistem na alavancagem das vantagens comparativas dos países através de exportações, o que deriva, em grande parte, do fato de a principal forma de acesso aos mercados internacionais dessas empresas ser por meio de exportação. Outras estratégias citadas como frequentes, nas empresas brasileiras, são a busca de novos conhecimentos tecnológicos e de mercado; a liderança em categoria global de nicho; a globalização das marcas; a introdução em novos mercados de um novo modelo de negócios. Poucas empresas da amostra brasileira consideraram a transformação de engenharia em inovação global (gestão de processos) e a melhoria da eficiência através da relocalização geográfica das atividades da cadeia produtiva como sua principal ou segunda principal estratégia internacional (FDC, 2008), como apresentado no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Vantagens competitivas para internacionalização
Fonte: Fundação Dom Cabral (2008) – Adaptado pela autora

A configuração da estrutura organizacional utilizada pelas empresas pesquisadas vincula as responsabilidades pelas atividades internacionais, incluindo as das subsidiárias, a um gerente de 1º nível, ligado a um diretor que possui responsabilidades mais amplas. A segunda forma mais comum é atribuir as responsabilidades pela internacionalização a um diretor internacional, com atribuições de gestão das filiais e da gestão dos processos organizacionais corporativos ligados à internacionalização. Formas matriciais possuem média utilização pelas empresas brasileiras pesquisadas (22%) (FDC, 2008).

A pesquisa evidencia que todas as empresas identificam a capacidade de resposta às demandas dos clientes internacionais como uma de suas grandes vantagens competitivas. As empresas da amostra igualmente convergem na identificação de fatores tecnológicos, de acesso à mão de obra a custos competitivos e de eficiência operacional como diferenciais para seu sucesso frente aos demais concorrentes internacionais. Para as empresas brasileiras, as vantagens competitivas diferenciadas centram-se na capacidade de atendimento de nichos globais, no acesso a recursos naturais e no controle das cadeias produtivas (verticalização). Em geral, as empresas atribuíram menor importância ao acesso ao capital a custos inferiores e à capacidade de relacionamento com autoridades regulatórias internacionais (FDC, 2008).

O Gráfico 5 mostra que, de maneira geral, as subsidiárias das empresas analisadas possuem grande autonomia para a identificação de oportunidades de mercado nos países em que atuam e alguma liberdade para adaptar aos seus mercados produtos e serviços fornecidos e para a realização de atividades de *marketing* próprias. As atividades de maior complexidade tecnológica e/ou mercadológica estão localizadas na matriz e não na(s) subsidiária(s), inclusive o desenvolvimento de novos produtos e, de forma importante, as próprias atividades de produção. As subsidiárias não possuem autonomia para a gestão de seus ativos circulantes, e têm pouca liberdade para implantar seus próprios processos gerenciais (controle de qualidade, contratação de pessoas e de fornecedores, sistemas de informação, contabilidade, etc.), de maneira independente dos processos da matriz. As empresas brasileiras avaliam como menos centralizadas na matriz suas decisões relativas a novos investimentos. Para tanto, de acordo com a pesquisa, o papel primordial das subsidiárias é de servir de *pipeline*[29] para a venda dos produtos determinados pela matriz e implementar as decisões estratégicas corporativas (FDC, 2008).

[29] Em tradução livre, *pipeline* significa ‘oleoduto’ ou ‘cano’. É uma analogia que mostra que uma venda só é concluída depois de passar por um conjunto ou por um processo de ações de responsabilidade de um vendedor.

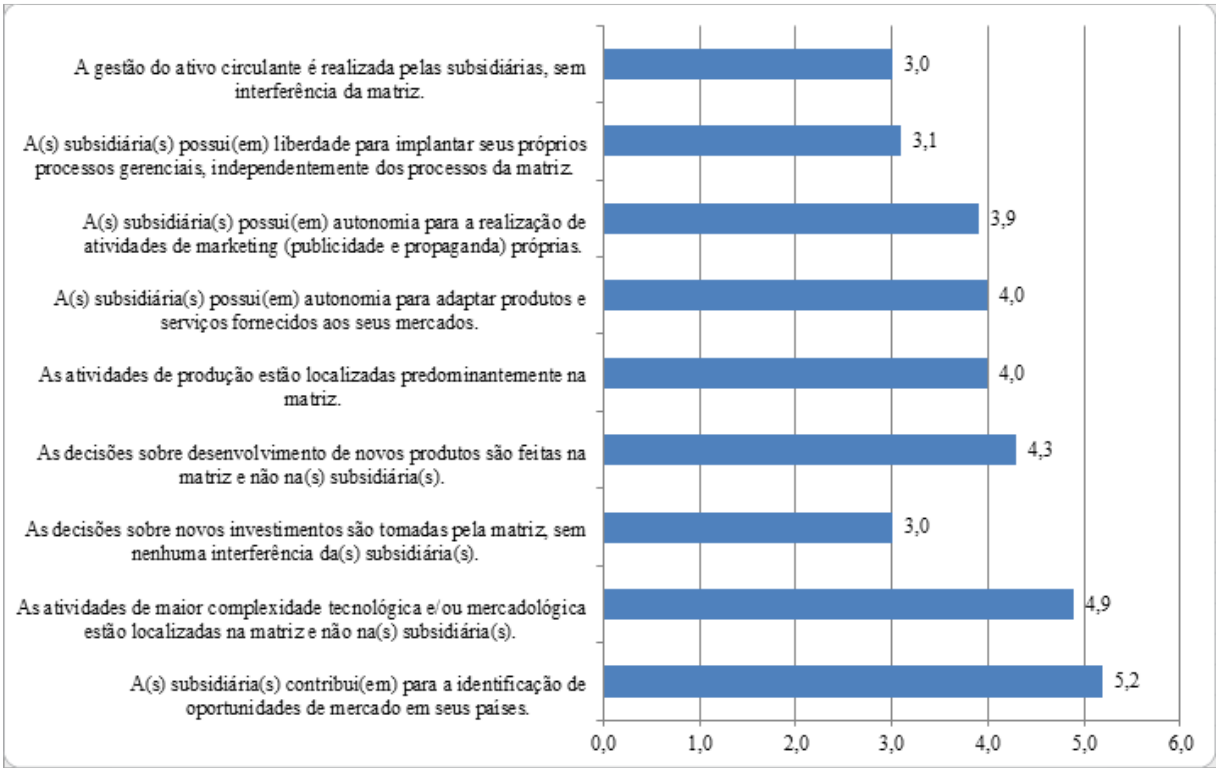

Gráfico 5 - Grau de autonomia das subsidiárias
Fonte: Fundação Dom Cabral – Adaptado pela autora (2008)

O Gráfico 6, apresenta os resultados quanto à gestão do conhecimento no plano internacional. Em geral, as empresas preocupam-se em estimular a troca de experiências e de melhores práticas entre suas unidades. Há um amplo fluxo de *know-how*, informações, produtos e serviços entre a matriz e as subsidiárias da empresa e entre as próprias subsidiárias. A referida pesquisa mostra uma direção mais intensa do fluxo de conhecimento da matriz para as filiais nas empresas brasileiras. A baixa intensidade da percepção das subsidiárias como centros de excelência pelas empresas brasileiras indica o papel predominante destas como implementadoras das decisões da matriz (FDC, 2008).

Os principais aspectos considerados pelas empresas como importantes resultados da internacionalização, de acordo com o Gráfico 6, são o fortalecimento da posição competitiva; a capacidade de resposta mais rápida e adequada aos clientes internacionais; os ganhos de conhecimento e de competência; a redução da dependência em relação ao mercado doméstico; a valorização de mercado e/ou a melhoria do desempenho econômico-financeiro da empresa; o desenvolvimento de pessoas com habilidade intercultural. Embora a obtenção de economias de escala tenha sido mencionada como resultado importante para as empresas, a percepção de que a internacionalização contribui para outros ganhos de custo teve a menor intensidade entre os resultados percebidos da internacionalização (FDC, 2008).

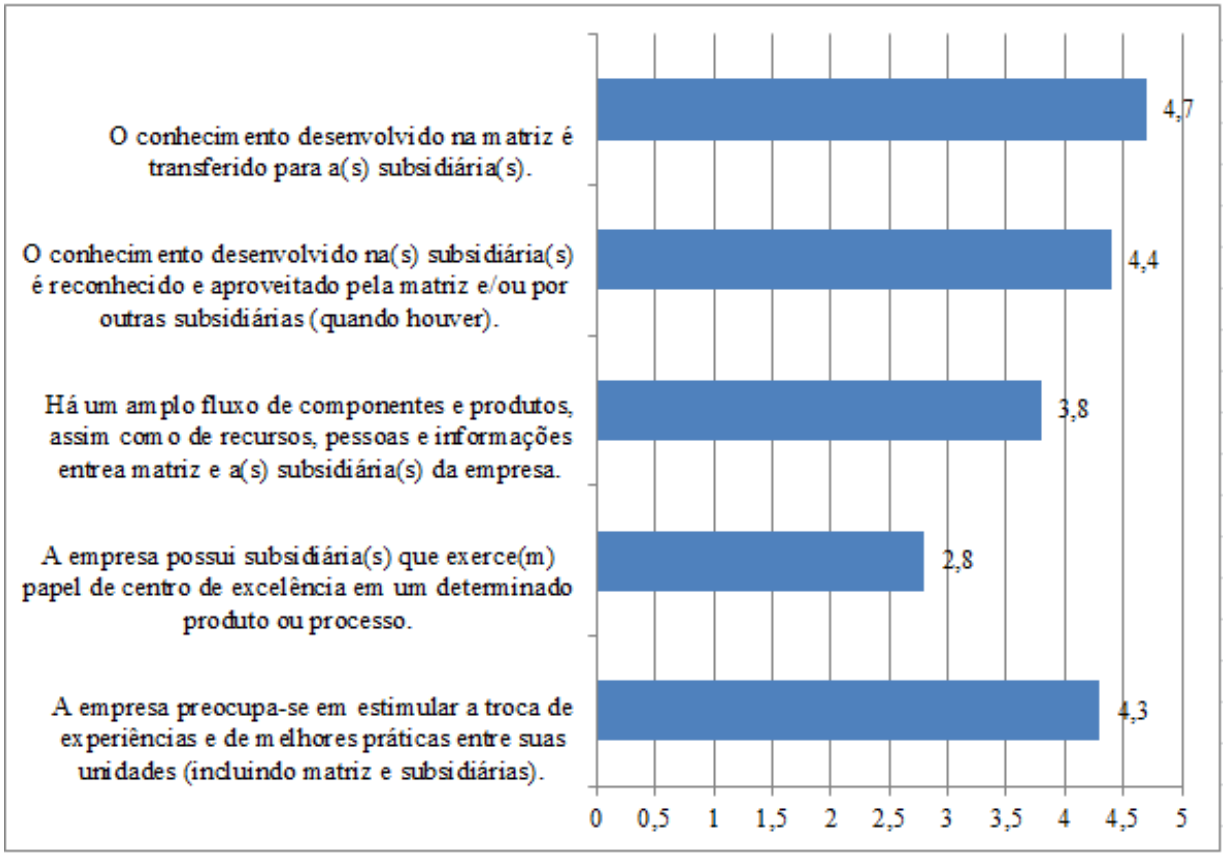

Gráfico 6 - Transferência de conhecimento
Fonte: Fundação Dom Cabral (2008) – Adaptado pela autora

Em relação às barreiras na entrada no mercado internacional foram distinguidas três categorias básicas, segundo sua origem: barreiras internas à própria empresa; barreiras no país de origem; barreiras nos mercados de destino. Para as empresas brasileiras, as principais barreiras enumeradas são as dificuldades relacionadas ao país de origem, como a elevada carga tributária, a forte atratividade do mercado doméstico, e os elevados custos logísticos e de capital, bem como fatores ligados ao câmbio e à falta de incentivos e programas governamentais de apoio à internacionalização. Barreiras nos mercados de destino também são vistas como importantes. Os fatores internos à empresa, percebidos como mais significativos, foram: falta de preparo dos recursos humanos para a internacionalização, dificuldades com idioma; conhecimentos insuficientes para internacionalizar (FDC, 2008).

As adequações de produtos e processos tecnológicos destacam-se dentre os principais movimentos das empresas brasileiras em prol da adaptação aos mercados internacionais. A readequação da estrutura e dos processos da organização, o desenvolvimento de uma estratégia formalizada para a internacionalização, o melhoramento das competências de gestão e comercialização em contextos internacionais também são ações empreendidas por

essas empresas. A mesma pesquisa mostra que as empresas brasileiras revelam maior ação atual no sentido de capacitar as pessoas para a atuação internacional (FDC, 2008).

De todo exposto, percebe-se que o Brasil não é apenas um lugar de belezas naturais, de qualidades futebolísticas e do carnaval, pois está despontando tecnologicamente em vários setores de sua economia (PEIXOTO; SABINO, 2009). O Brasil tem diversas oportunidades dentro de seu mercado, mas também está buscando seu espaço internacional. O país já é visto como um dos principais focos de investimento, o que possibilita acreditar que a expansão das empresas brasileiras tende a se ampliar. O crescimento do Brasil, nas últimas décadas, tem construído, no exterior, uma imagem cada vez mais positiva (COSTA, 2009). Na próxima seção, se analisa a expansão para o mercado português, tendo em vista que esse é um país com o qual o Brasil possui laços históricos e que se configura como uma oportunidade para a entrada brasileira no mercado europeu.

2.2.2.2 A internacionalização das empresas brasileiras em Portugal

Portugal tem uma localização estratégica para as empresas brasileiras, sendo um dos cinco mercados mais visados por elas, de acordo com uma pesquisa realizada com 37 empresas (CECHELLA, 2009a). Em 2007, o Brasil estava entre os 20 maiores investidores estrangeiros em Portugal, à frente de alguns países tradicionais investidores no exterior. Em Portugal, estão empresas com capital brasileiro reconhecidas internacionalmente. Várias pequenas e médias empresas utilizaram este país para o início de sua internacionalização em diversos setores da economia (CECHELLA, 2009a; 2009b), mostrando a relevância da relação de internacionalização entre os dois.

As exportações do Brasil para Portugal estão concentradas em 20 produtos, entre os quais se destaca o petróleo bruto (MAGRINHO, 2009). Atualmente, as principais empresas brasileiras que estão em Portugal são: Vale, Petrobras, Gerdau, Embraer, Votorantim, CSN, Camargo Corrêa, Odebrecht, Aracruz, WEG, Marcopolo, Andrade Gutierrez, Tigre, Usiminas, Natura, Itautec, All, Ultrapar, Sabó, Lupatech, Banco do Brasil e Boticário (CECHELLA, 2009a).

A primeira empresa brasileira a se instalar em Portugal foi a H. Stern do setor de joias, em 1967, além de que o primeiro hipermercado de Portugal foi um empreendimento de um grupo brasileiro, o Pão de Açúcar, no início da década de 1970. Entretanto, foi no período de 1991-2004 que as empresas brasileiras mais investiram em Portugal, muito em função da instabilidade econômica brasileira (pelo menos até 1994), das reformas econômicas dos anos

90 e da relativa estabilidade da balança de pagamentos, com a melhoria das exportações, a partir de 2003. Esses últimos fatores impulsionaram o desenvolvimento da internacionalização por meio do IDE (CECHELLA, 2009a).

O incremento do relacionamento de Portugal com o Brasil, em relação aos investimentos internacionais, é relativamente recente, ocorrendo por meio da internacionalização das empresas portuguesas, na década de 90, e das brasileiras, de forma mais intensa, a partir de 1996 (MAGRINHO, 2009; CECHELLA, 2009b). Os investimentos brasileiros em Portugal foram retomados, na década de 60, tanto com empresas do setor imobiliário e de construção civil, como de capital público, como o Banco do Brasil (CECHELLA, 2009b).

Nessa época, o contexto internacional estava em acelerado processo de abertura das economias e de expansão da facilidade de comunicação proporcionada pelas novas tecnologias de informação. No caso português, havia o aprofundamento da integração na UE, por meio da CEE e do Euro, e no brasileiro, introduziam-se reformas desde o governo Collor.

Desde meados da década de 1990, o Brasil investiu continuamente em Portugal. Em 2007, de acordo com o Banco de Portugal, ele tinha cerca de um bilhão de euros brutos investidos, estando entre os 10 países que mais investiam na nação lusa. No entanto, em termos líquidos, entre 1996 e 2007, o valor acumulado foi negativo, o que visto como inaceitável, devido ao grande número de empresas brasileiras instaladas em Portugal (CECHELLA, 2009b).

De acordo com a pesquisa realizada por Cechella (2009a), Lisboa é a cidade preferida para os investimentos brasileiros, bem como a região circundante. Isso pode ser explicado por ter esta cidade as vantagens de uma capital (infraestrutura, instituições ensino de qualidade, logística, maior abertura às novidades do exterior, entre outros fatores) e por ser o referencial político e econômico da nação. Destaca-se também a cidade do Porto, uma região industrial e desenvolvida no contexto lusitano, a qual detém 10% dos locais de instalação das empresas brasileiras. A mesma pesquisa mostra que Portugal tem grande representatividade para as empresas brasileiras no mercado europeu, visto que 70% delas não tem filial em outro país. Entretanto, 30% já possuem presença em outros países da UE, o que pode ser considerado um número relevante, ao se verificar que a maioria delas é PME (CECHELLA, 2009a).

Das empresas que participaram da pesquisa de Cechella (2009a), cerca de 50% das instaladas em Portugal têm origem nas cidades de São Paulo (SP) e Rio de Janeiro (RJ). Tal resultado está coerente, visto que o eixo Rio-São Paulo é a região mais dinâmica do Brasil e onde está situada a maior parte das empresas inovadoras e de porte, com capacidade para se

internacionalizar. Avaliando os investimentos por regiões, a região Sudeste do Brasil corresponde a 66,7% dos investimentos direto brasileiros em Portugal (IDBP). Em segundo lugar, está a região Nordeste, que atinge 16,7% do total da amostra, mesmo sendo uma região menos desenvolvida em relação ao Sudeste e ao Sul. A explicação para tais investimentos provavelmente pode ser encontrada em aspectos como a presença de vários traços e costumes lusitanos e na menor influência da imigração de outras origens, designadamente europeias, existente em outras regiões brasileiras. Sobressai também a região Sul, com 13,3% dos investimentos, predominantemente do Rio Grande do Sul (RS), o qual recebeu forte influência de várias etnias, mas também da portuguesa. De forma geral, apesar do predomínio do eixo Rio-São Paulo, há diversificação na origem dos investimentos (CECHELLA, 2009a).

As empresas pesquisadas, no referido estudo, acreditam ser o potencial humano a principal força para o processo de internacionalização. A tecnologia utilizada, a imagem, a marca e a experiência no mercado local constituem os principais motivos para investir em Portugal. Os fatores relacionados com o ambiente externo são os menos relevantes, eles são representados por acordos comerciais com o Brasil e por acordos com empresas (CECHELLA, 2009a).

Outro elemento motivacional está relacionado com fatores locais, tal como a afinidade cultural. Pela composição da amostra (a maioria das PMEs), fica ressaltada a importância de fatores históricos, linguísticos e culturais para empresas que estão na fase inicial do processo de internacionalização. Destaca-se também a ampliação da UE que torna Portugal um mercado potencialmente maior para as empresas, diminuindo as desvantagens advindas de ter um território pequeno e de se localizar geograficamente distante do Brasil. Entre os fatores de menor importância, encontram-se os subsídios e os incentivos fiscais por parte de Portugal, bem como os acordos bilaterais (CECHELLA, 2009a).

Em relação aos problemas no mercado português, as empresas brasileiras inquiridas deixaram de perceber a imagem positiva que tem de Portugal, já que a maioria dos fatores relacionados com os problemas que enfrentaram, ao se internacionalizarem no mercado português, estão abaixo do ponto médio. Três elementos poderiam ser melhorados: a procura estagnada, pois desde o final dos anos 90, Portugal não cresce de forma consistente; a questão dos impostos, diretos e indiretos, que é um problema que a economia portuguesa enfrenta e que contribui para a diminuição da atratividade do IDE; o sistema legal, embora no ponto médio, pode significar excesso de burocracia na tomada de decisões (CECHELLA, 2009a).

A pesquisa mostrou que 50% das empresas brasileiras que investiram em Portugal não tinham nenhuma experiência de internacionalização. Isso pode estar relacionado a seu setor de

atuação, pois a maioria pertence ao setor de serviços, o que diminui a probabilidade de terem uma experiência inicial com exportações. Em segundo, pode estar relacionado com o fato de Portugal ser um país em que as empresas trabalham mais facilmente devido a fatores ligados à afinidade cultural, o que propicia melhor compreensão do ambiente no qual estão inseridas (ou a suposição de que isso aconteça) e aumenta a possibilidade de parcerias com empresários portugueses, o que, dependendo do tipo de empreendimento, pode ser importante especialmente na fase inicial do processo. No caso das grandes empresas, embora 70% das empresas não tenham iniciado seu processo de internacionalização por Portugal, existem evidências de terem começado por algum país próximo regionalmente (América do Sul e Latina) (CECHELLA, 2009a).

Quanto aos fatores críticos do sucesso em Portugal, em termos de gestão, os principais aspectos citados pelas empresas brasileiras pesquisadas foram liderança forte e adaptação aos costumes locais, seguidas pela estratégia de comunicação. Para Cechella (2009a) isso mostra que a capacidade de gestão; a forma que os gestores planejam, organizam e controlam o negócio; a motivação dos empregados para o trabalho são elementos importantes na obtenção do sucesso (CECHELLA, 2009a).

Ainda em relação à cultura, 30% dos respondentes disseram que, por causa da língua, houve subestimação do conhecimento do mercado português, pelo menos no primeiro momento. Isso evidencia que a semelhança cultural é importante como um dado facilitador, mas não substitui um plano de negócios bem elaborado, o qual, naturalmente, inclui outros fatores ambientais que distinguem Portugal e Brasil. Este último ponto pode ter sido a diferença entre as empresas que tiveram mais ou menos dificuldades no mercado português (CECHELLA, 2009a).

No geral, as empresas brasileiras em Portugal detectaram grandes semelhanças na cultura organizacional dos dois países. Nesse contexto, a adaptação aos costumes locais, a capacidade de liderança e a reação ao ambiente são os elementos principais que as empresas brasileiras consideraram críticos para o sucesso em Portugal (CECHELLA, 2009a).

Quanto à atuação da diplomacia, as empresas brasileiras estão satisfeitas. Em momentos que realmente necessitaram de um órgão oficial para apoiá-las, foram atendidas. A participação mais ativa na dinamização dos investimentos poderia ser potencializada. Entretanto, o próprio perfil do IDBP exibe que a grande maioria das empresas pertence à iniciativa privada, que naturalmente não espera pelo governo para fazer os investimentos (CECHELLA, 2009a).

Quanto a outros mercados importantes, acessados a partir de Portugal (pois sem o país âncora é mais difícil de expandir), as empresas apontaram a UE, em especial, a Espanha, e, com menor incidência, a África. A localização de Portugal integra-se substancialmente na nova fase da economia brasileira. Há uma relação bilateral estável, com grande apetência para acordos cooperativos e parcerias, em que as empresas brasileiras percebem o mercado português, apesar de sua relativa pequena dimensão, como importante, levando em conta não apenas a UE, mas também EUA, África, América Latina e Oriente Médio. Neste contexto, a estabilidade econômica advinda do Plano Real e a entrada de Portugal na UE representam um dos fatores de base para o IDE brasileiro em Portugal, sendo este estratégico e não periférico (CECHELLA, 2009a).

As empresas brasileiras citaram diversos benefícios com a internacionalização pelo IDE de Portugal, tais como expansão de mercado, visão internacional e acesso a contatos, aumento do aprendizado através da experiência internacional. De acordo com Cechella (2009a), isso pode explicar por que 63% da amostra optaram por Portugal como o primeiro país de internacionalização de suas atividades. No entanto, o autor ressalta que outras pesquisas sobre internacionalização indicam a obtenção desses mesmos benefícios com a expansão para o exterior, não se podendo, pois, vincular os benefícios somente à expansão para Portugal, por serem benefícios comuns de uma internacionalização.

A pesquisa de Cechella (2009a) contribuiu significativamente para reforçar a posição de Portugal como destino relevante dos investimentos brasileiros, havendo potencialidade de aumento significativo, no decorrer do tempo, caso o ambiente de integração e estabilidade seja mantido. Na maior parte das empresas, não se espera por ações governamentais para investir, o que importa é a integração do hospedeiro de IDE na cadeia de valor, bem como alguns determinantes de base por parte do hospedeiro e do investidor.

Rocha et al. (2010) realizaram uma pesquisa na empresa de *software* Ivia que iniciou seu processo de internacionalização seis anos após sua inauguração. A internacionalização da Ivia não foi um processo planejado desde o início, mas resultou de eventos e oportunidades que surgiram em Portugal, no ano de 2002. Os dirigentes da empresa entendiam que, sendo o Brasil um dos maiores mercados mundiais para *software*, a Ivia, que atuava em uma região brasileira não muito significativa em termos econômicos (Ceará), deveria penetrar nos mercados da região Sudeste, que concentravam a maior fatia do PIB nacional. A expansão no Brasil seria favorecida pela presença em Portugal, dado que a atuação internacional da empresa seria uma credencial para atrair novos clientes brasileiros. A internacionalização era considerada elemento fundamental para o desenvolvimento de qualquer empresa de *software*

no Brasil, contudo o esforço de penetração nos estados mais ricos e competitivos do Brasil poderia desviar a atenção dos sócios da expansão internacional. A Ivia, por exigências do mercado europeu, colheu os benefícios de desenvolver sistemas mais aperfeiçoados.

Além disso, a experiência em Portugal mostrou que existiam diferenças fundamentais entre os dois mercados, tanto nos aspectos comerciais (por exemplo, uma visita de venda devia ser agendada junto aos clientes portugueses com, no mínimo, um mês de antecedência), quanto nos aspectos de linguagem (em Portugal, era usual a tradução de termos técnicos, enquanto, no Brasil, eles eram utilizados em inglês) (ROCHA et al., 2010).

A estratégia de expansão no mercado português baseava-se no aumento do número de parcerias. Uma das funções do gerente de território era desenvolver novas parcerias. Julgava-se que a Ivia poderia contar com seis parceiros em Portugal, de modo a ampliar o espectro dos negócios, evitando conflitos e buscando complementaridade entre eles. A crescente entrada de empresas brasileiras de *software* no mercado português, ainda que com produtos distintos daqueles da Ivia, trazia aspectos positivos e negativos. Do lado positivo, ajudava a sedimentar a imagem do *software* brasileiro em Portugal, tornando mais fácil sua aceitação. Do lado negativo, algumas dessas empresas eram muito pequenas e inexperientes e poderiam facilmente cometer erros de *marketing*, causando danos a esta imagem. Acreditava-se, no entanto, que a maior parte das pequenas empresas brasileiras de *software* também deveria ingressar no mercado português por meio de parcerias, o que reduziria o potencial de problemas (ROCHA et al., 2010).

A pesquisa de Rocha et al. (2010) mostra que as antigas colônias portuguesas na África e na Ásia, como Angola e Macau, também são vistas como mercado potencial. Neste caso, o interesse residia na expectativa de não ser necessário investir na adaptação de produtos para outros idiomas, já que, neles, se utiliza a língua portuguesa. Um aspecto favorável era a crescente presença de empresas brasileiras dos mais diversos setores, particularmente em Angola, o que já permitira a criação de uma imagem favorável ao produto brasileiro naquele país. Este processo parecia mais fácil pelo fato de o Brasil ser percebido como bem mais desenvolvido que os países africanos de língua portuguesa, o que significava que a Ivia não teria de enfrentar os preconceitos presentes em outros mercados. Outro ponto favorável era a facilidade de comunicação em função do idioma comum e dos laços culturais. Mesmo assim, havia importantes diferenças entre o Brasil e estes países que, possivelmente, iriam requerer o uso de parceiros locais (ROCHA et al., 2010).

Os gestores da Ivia assumiam as dificuldades encontradas como inerentes a qualquer expansão geográfica, acrescidas das diferenças culturais. Como sua atividade tinha por base o

talento humano, a transferência das pessoas para outros países trazia dificuldades de adaptação, as quais passariam despercebidas em ambientes mais próximos, de acordo com os relatos da citada pesquisa. Para preparar os empregados para períodos de expatriação, normalmente de três a nove meses, a empresa fazia uma espécie de treinamento informal, instruindo o empregado a como se comportar na alfândega, como se agir no dia a dia, quais roupas levar etc. A área administrativa da empresa tratava das questões burocráticas, referentes ao visto e às diárias. Quando a expatriação excedia a três meses, era comum levarem a família (ROCHA et al., 2010).

Em outra pesquisa realizada por Cechella (2009b), com três empresas brasileiras que atuam em Portugal (Banco Itaú S/A, CSN/ Lusosider S/A e WEG S/A), foram levantados outros fatores que estimularam os investimentos brasileiros em Portugal. A posição geográfica de um em relação ao outro é um aspecto essencial na medição do potencial de comércio e investimento. O Brasil, no contexto da América do Sul, e Portugal, no da UE, fazem parte de plataformas continentais distintas e, portanto, ao visarem a esses mercados, podem tirar vantagem por serem pontos estratégicos. A estabilidade econômica e política dos dois também influencia no IDE, pois reduz a incerteza do investimento. Portugal, como um membro da UE desde 1986, tem que cumprir metas de equilíbrio macroeconômico e boas práticas políticas. O Brasil, com eleições democráticas desde 1985 e com o sucesso do Plano Real, em 1994, apesar de haver inflação, tem apresentado melhoria significativa em seu balanço de pagamentos. Por isso, ambos são considerados países com bom grau de estabilidade política e econômica (CECHELLA, 2009b).

Outro fator importante, citado na pesquisa, foi a possibilidade de as empresas se integrarem em redes mundiais, abrindo as fronteiras dos dois países. Para muitos setores de suas economias, isto representou a diminuição de barreiras protecionistas, tarifárias ou não, e o consequente aumento da concorrência. Muitas empresas necessitaram reorganizar seu negócio por meio de algumas medidas como a internacionalização de suas atividades, seja para ganhar escala, seja para aperfeiçoar seus produtos ou serviços, vindo a organizar seu sistema de gestão através de redes (CECHELLA, 2009b).

De acordo com as pesquisas realizadas por Cechella (2009b), sobressaíram dois elementos que estimularam os investimentos da empresa no mercado português: a importância da mesma língua e da similaridade cultural, o que facilita a gestão e a consideração de Portugal como ponto estratégico de negócios. Além dos fatores citados, o relacionamento de raiz entre os dois influenciou a escolha das empresas brasileiras por Portugal para investirem, e não pela Suíça, por exemplo. No entanto, há questões a serem melhoradas quanto aos

problemas que as empresas enfrentam ao investir: elevado grau de hierarquia e formalismo, o que pode dificultar o trabalho cooperativo e as possíveis alianças; falta da cultura de resultados e de senso de urgência; mudanças de regras na UE; falta de pessoal técnico; intercâmbio de empregados entre Portugal e Brasil (CECHELLA, 2009b).

Na pesquisa de Cechella (2009b), a empresa WEG observa que, no planejamento estratégico traçado pela empresa, suas principais motivações para investir em uma fábrica em Portugal foram: a logística, a fim de diminuir os prazos de entrega; a complementaridade da linha de motores (nesta unidade, a empresa completa e acrescenta uma nova linha de produtos); ganhar maior espaço no mercado europeu, segundo maior mercado para seus produtos; contribuir para a imagem da marca, tornando-se um fabricante local como seus concorrentes na Europa; afinidade linguística e cultural, que facilita a comunicação e a transferência de tecnologia.

A experiência da WEG resulta positiva, por ter ela um poder de mercado forte e possuir uma estratégia orientada para o mercado, com intensos investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Como pontos fortes de Portugal como país hospedeiro do IDE brasileiro, apresentam-se a boa aceitação dos produtos brasileiros pelos portugueses e o nível salarial inferior ao de outros países da UE (exceto os do Leste). O fator mão de obra qualificada foi importante em função de a empresa produzir produtos de alto valor agregado. Além disso, o custo financeiro é compatível com a UE e há boa logística, apesar da localização periférica do território luso em relação à Europa (CECHELLA, 2009b).

Como pontos que devem ser melhorados foram citados: legislação do trabalho, por ser onerosa, burocrática e protecionista; falta de formação de pessoal técnico; falta de produtividade dos trabalhadores; dificuldade de obtenção de vistos de trabalho. Os resultados são altamente positivos, como se constata pelo rápido crescimento do volume de vendas em Portugal. Quanto ao destino das vendas, há forte presença no mercado português, com 29% em 2005, outros integrantes da UE perfizeram 63% e os demais 8%. Em relação à quantidade de postos de trabalho diretos, havia 156 empregados, em 2002, e 184 empregados, em 2005 (aumento de 15,22%) (CECHELLA, 2009b).

Em relação à empresa Itaú, como as principais razões para a instalação da empresa em Portugal, foram ressaltados: a criação e o desenvolvimento de alianças estratégicas com instituições financeiras europeias, norte-americanas e com o grupo Itaú; o conhecimento das operações de financiamento comercial desenvolvido pelo banco; o forte fluxo comercial entre o Brasil e a Europa (responsável por mais de um terço do comércio externo do Brasil); o investimento no Brasil com origem na península ibérica, que tem representado parte

significativa de investimentos no Brasil, desde meados dos anos 1990; o custo dos recursos captados pelo banco, que é similar ao dos outros bancos portugueses; a solidez financeira e a capacidade de desenvolver produtos de valor agregado a seus clientes; o beneficio do forte poder de penetração do grupo Itaú em seus mercados de atuação (CECHELLA, 2009b).

Portugal e Brasil possuem muitas condições e potencialidades para formarem uma parceria de longo prazo (PEIXOTO; SABINO, 2009; CECHELLA, 2009a). Na vertente econômica, em especial quanto aos investimentos das empresas brasileiras em Portugal, o que era retórica no passado, agora não está tão distante. Mesmo a economia portuguesa não tendo crescido substancialmente desde 2001, as empresas brasileiras continuam satisfeitas e apostam no país. Como nações historicamente ligadas, elas podem tirar partido de suas potencialidades e crescer de forma sustentada e conjunta (CECHELLA, 2009a).

Atualmente, a fronteira já não representa mais uma barreira para a expansão das empresas brasileiras. O que poderia acontecer seria a contenção estratégica em função da dimensão e da atratividade do mercado interno, por exemplo. A internacionalização constitui uma estratégia de mercado e, para alguns setores, é uma questão de sobrevivência. A pressão cada vez maior pela liberalização do comércio internacional, o fortalecimento dos blocos econômicos e as aquisições internacionais tornaram o mercado muito mais competitivo. Em muitos setores, a presença global e/ou o tamanho do grupo econômico podem decretar o sucesso ou fracasso empresarial (CECHELLA, 2009a).

O Brasil, neste século, vai redescobrindo Portugal. Em consequência do desenvolvimento empresarial também ocorre maior intercâmbio cultural e turístico, vindo a reforçar os laços de amizades. Com o tempo, certos preconceitos em relação a Portugal, há muito enraizados, vão sendo revistos. Ele passa a ser considerado não apenas um país moderno e dinâmico, como também detentor de uma localização estratégica, que possibilita acesso à ampla gama de mercados internacionais (CECHELLA, 2009a).

2.3 ANALISANDO AS INFORMAÇÕES: QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS ASPECTOS DA RELAÇÃO LUSO-BRASILEIRA?

Portugal é um país desenvolvido, apesar de estar passando pela crise econômica que atinge toda a Europa. O País tem como suporte a União Europeia, porém ainda carece de infraestrutura e de aceleração econômica, em comparação a outros integrantes da UE. A participação do país na União Europeia é percebida como um fator atrativo para as empresas estrangeiras, no entanto os críticos não percebem com bons olhos essa participação, ao

considerarem a sociedade em geral. A estabilidade econômica pode advir do pequeno mercado português, sinalizando a importância da internacionalização do investimento direto português no exterior, embora o país já possua empresas desenvolvidas e com representatividade no mercado internacional.

As empresas portuguesas, mesmo as de maior dimensão, são pequenas no contexto europeu e evidenciam fraca vantagem competitiva frente aos concorrentes da UE. A limitada dimensão do mercado português associa-se à incapacidade de expansão. Assim, o mercado brasileiro assume maior representatividade devido ao aumento do volume de negócios, ao potencial de crescimento da economia e a seu amplo mercado disponível.

A infraestrutura de Portugal é melhor, comparada à do Brasil, mas, frente a outros países europeus, ainda carece de melhorias. A localização territorial periférica de Portugal, em relação aos outros países europeus, é vantajosa pela boa logística europeia e compensada pela vertente Atlântica do país.

O Brasil é considerado um mercado emergente, com grande potencialidade. Se conseguir aproveitar a crise econômica vivenciada pela Europa e pelos EUA, poderá, nos próximos anos, se colocar entre as economias de destaque. Entretanto, para se mostrar uma potência com maior estabilidade e assim atrair maiores investimentos, o Brasil necessita de melhorias em todos os setores, ressaltando-se, entre outros, a educação, a economia, a tributação, a legislação. Mesmo sendo um mercado promissor, devido à dinamicidade de seu mercado interno, ele precisa se expor mais no contexto internacional para obter o merecido destaque. Tal fato pode estar comprometido pelos escândalos de corrupção que atingem o governo da Presidente Dilma, no ano de 2014 e 2015.

Tanto as empresas brasileiras como as portuguesas sentem dificuldades de adaptação no país hospedeiro. Há dificuldades nas áreas governamental, institucional, burocrática, legal; no auxílio de visto; na adaptação cultural e comportamental; com relação a pessoal e gestão, entre outras referidas em pesquisas anteriores.

De acordo com as pesquisas expostas nas seções anteriores, as principais dificuldades das empresas no Brasil estão relacionadas com a instabilidade da situação político-econômica, pois a volatilidade da macroeconomia inviabiliza a previsão ou a estimativa dos negócios, ao contrário do que acontece em outros países (europeus), nos quais os portugueses já têm experiência de internacionalização. Apesar de a superinflação (para os padrões europeus) provocar instabilidade, ela permite obter taxas de rentabilidade superiores às que vigoram em outros mercados, tornando possível ter ganhos embora a instabilidade e a incerteza.

Os portugueses, nas pesquisas realizadas por Costa (2005) e Fernandez et al. (2012), ressaltam que o sistema tributário, o risco regulatório, a burocracia do governo, a lentidão da justiça brasileira, o custo do financiamento, o risco cambial e a segurança pessoal são os principais problemas enfrentados no Brasil. Além disso a população apresenta baixo nível de instrução, comparado ao de países europeus, nos quais, por exemplo, as pessoas têm domínio de duas ou mais línguas estrangeiras. No Brasil, esse domínio é, em geral, muito pobre, o que dificulta o desenvolvimento da internacionalização. Mesmo que a empresa seja portuguesa e que nela se fale a mesma língua que no Brasil, a globalização e a presença em diversos países exigem, pelo menos, o domínio da língua inglesa, essencial para a comunicação nas organizações.

A pesquisa de Rocha et al. (2010) evidencia algumas diferenças culturais que causaram estranhamento para os brasileiros, quando expatriados em Portugal, tais como o agendamento de visitas aos clientes, com um mês de antecedência e a tradução de termos técnicos. Para as empresas brasileiras pesquisadas por Cechella (2009a), a procura estagnada de Portugal, os impostos diretos e indiretos e o sistema legal burocrático são fatores que podem ser melhorados no país.

Na pesquisa de Cechella (2009b), foram citadas dificuldades como a onerosa, burocrática e protecionista legislação do trabalho; a falta de formação técnica do pessoal; a baixa produtividade dos trabalhadores; a dificuldade de obtenção de vistos de trabalho; o elevado grau de hierarquia; o formalismo; a falta da cultura de resultados e de senso de urgência. O interessante é que os portugueses participantes da pesquisa de Costa (2005) também abordam a burocracia, os impostos, a falta de pessoal técnico, a dificuldade de obter vistos e a falta de produtividade como fatores a serem melhorados no Brasil. Talvez essa seja uma herança brasileira dos tempos de colônia portuguesa.

A incerteza econômica brasileira leva os empresários a considerarem o Brasil como um treinamento intensivo de internacionalização: quem for capaz de sobreviver no Brasil, consegue fazer negócio em qualquer parte do mundo (COSTA, 2005). A experiência brasileira permite maior criticidade na expansão internacional, pois possibilita maior experiência na entrada em outros mercados mais exigentes, tanto pela concorrência quanto pela oferta e qualidade de produtos/ serviços tecnologicamente mais sofisticados.

Apesar da criticidade referida pelos portugueses, as empresas não buscam o Brasil em função da mão de obra barata, a fim de reduzir custos. Essa situação coloca o Brasil em um patamar diferente de outros países em desenvolvimento, como a China e a Índia, os quais se encontram em um nível econômico, de desenvolvimento e de representatividade industrial

semelhante ao brasileiro. Muitas operações empresariais buscam esses países – China e Índia - por causa da mão de obra barata. Isso, aparentemente, mostra que o Brasil tem diversos atrativos que ultrapassam os relacionados ao nível operacional empresarial.

O mercado português, de acordo com a pesquisa de Cechella (2009a), tem grande representatividade para as empresas brasileiras no mercado europeu, visto que 70% delas não têm filial em outro país. Seja por afinidade cultural ou por estratégia de entrada no continente europeu, as empresas brasileiras pesquisadas fazem opção pelo país português. A mesma pesquisa revela que Portugal é um país atrativo devido à tecnologia utilizada, à imagem, à marca e à experiência no mercado local, sendo os acordos do Brasil com Portugal menos relevantes na internacionalização no país lusitano. Dependendo do setor da empresa, como mostram as pesquisas de Rocha et al. (2010) e de Cechella (2009a), as ex-colônias portuguesas na África e na Ásia também são vistas como mercado potencial, sendo Portugal escolhido como país precursor, por atingir dois mercados ao mesmo tempo: o da UE e o das antigas colônias.

Em relação aos blocos econômicos aos quais os países em questão pertencem, o mercado português não tem interesse no Mercosul, ao contrário do Brasil que foca a União Europeia como um meio de se apresentar para os países desse bloco, a fim de aumentar as parcerias e a rede de contatos. Os portugueses analisam que a dimensão do mercado brasileiro é suficiente para dar conta do investimento realizado no país, além de Paraguai, Uruguai e Argentina não despertarem o interesse de empresas estrangeiras.

Conforme o exposto, os estudos sobre Portugal e Brasil ressaltam as afinidades históricas, culturais e linguísticas que os aproximam e que servem como instrumento facilitador do investimento português no Brasil e vice-versa (CECHELLA, 2009a, 2009b; SOUSA, 2009; MAGRINHO, 2009). No entanto, as pesquisas apresentadas sinalizam a indiferença das empresas quanto a esses fatores. Há organizações que começaram sua internacionalização independente da cultura ou da língua do lugar escolhido e outras começaram em Portugal ou no Brasil e também não levaram em consideração esses aspectos. Há também aquelas que consideraram os fatores citados, mas subestimaram sua influência no processo de internacionalização.

Ao se analisar o contexto dos dois países, fica evidente que a longa relação entre eles ultrapassa os laços socioculturais e linguísticos, pois foi tecida por meio de vários acordos e tratados, revelando grande potencial econômico. O Brasil vê em Portugal uma porta de entrada para a Europa, um mercado exigente que ainda conserva receios sobre o Brasil. Quando o Brasil se expuser a esse mercado, mostrará suas potencialidades e atrairá mais e

maiores investidores. Portugal vê, no Brasil, a oportunidade de conhecer um amplo mercado, quase tão grande e dinâmico como o europeu, mas ainda carente de investimentos estrangeiros. Essa é a oportunidade de Portugal se fazer presente em economias de fácil acesso, através do Brasil, para empreender em novos mercados e aumentar seu IDPE.

Apesar de os cidadãos brasileiros evidenciarem sentimentos de ex-colônia, o Brasil hoje tem uma postura economicamente tão respeitada quanto a de Portugal. Estudos como o de Irigaray e Vergara (2010) mostram que o próprio brasileiro reproduz hábitos oriundos do tempo do Brasil Colônia, como a supervalorização do estrangeiro ou mesmo a subserviência, no entanto, ao mesmo tempo, ele busca algum benefício material na relação entre os dois países, sinalizando futuros investimentos e parcerias, dos quais ambos poderão tirar proveito.

Para tanto, vista a aproximação cultural dos dois países, esse capítulo embasa o estudo para o entendimento das diferenças no amadurecimento internacional das empresas, em ambos os países, e de como a expatriação está constituída e relacionada com o amadurecimento internacional. Para isso, é necessário entender o processo de expatriação na estratégia organizacional, bem como conceitos e configurações encontrados na literatura, os quais são abordados no próximo capítulo.

3 EXPATRIAÇÃO COMO UM PROCESSO NA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL

O presente capítulo explora o processo de expatriação na perspectiva estratégica, destacando a importância de seu planejamento, a fim de contribuir para a consecução dos objetivos globais da organização. É exposta uma breve apresentação sobre a internacionalização empresarial, a fim de propiciar melhor entendimento de por que as organizações investem no estrangeiro e quais as formas de entrada e de investimento no exterior. Explanam-se os diferentes modelos de internacionalização, tais como o modelo do ciclo de vida, escola de Uppsala, Escola Nórdica e as *Born Globals*[30], além das diferentes nomenclaturas dos níveis de internacionalização, existentes na literatura.

A segunda parte do capítulo discorre sobre a gestão de recursos humanos e sua importância, abordando, principalmente, a GRHI e seu espaço dentro da área. É apresentada a estrutura da GRH para melhor esclarecer a relação entre as subdivisões da área. São também expostos os diferentes modelos e as orientações da GRHI na estratégia organizacional.

O presente estudo tem, como embasamento teórico, as pesquisas de Muritiba e Albuquerque (2009), Vance e Paik (2006) e Bohlander et al. (2003) para definir os modelos de internacionalização de empresas; os estudos de Boxall e Purcell (2008), Ulrich (2000) e Richey e Wally (1998) referente à GRH estratégica; os trabalhos de Boxall e Purcell (2000) e Schuler (2000) quanto à estrutura da GRH. O referencial de GRHI tem respaldo nos estudos de Garrido (2010), Quintanilla (2002), Schuler (2000), Richey e Wally (1998) e Schuler et al. (1993) e as orientações da Gestão de Recursos Humanos Internacional, nos estudos de Ivancevich (2008) e Vance e Paik (2006). Os modelos da Gestão de Recursos Humanos Internacional têm como base os teóricos Quintanilla (2002) e Schuler et al. (1993).

A terceira parte do capítulo analisa a expatriação como um processo. Para tanto, os modelos de expatriação e as definições das etapas desse processo, encontrados na literatura, são apresentados segundo as diferentes concepções dos vários autores. Os modelos que divergem entre as fases, as práticas e as políticas do processo de expatriação estão apoiados nos estudos de Bianchi (2011), Downling et al. (2009), Tanure et al. (2007), Lazarova e Caligiuri (2001), Solomon (2001) e Harvey (1982). No tocante ao processo de expatriação, os conceitos e as configurações de expatriação (expatriado, repatriado, impatriado, flexpatriado, patriado, cidadãos do mundo, executivos globais e autoexpatriados) estão fundamentados de

[30] Em tradução livre, *born globals* significa ‘nascidas globais’.

acordo com a concepção de Freitas e Dantas (2011), Rego e Cunha (2009), Zwielewski (2009), Nunes et al. (2008), Tanure et al. (2007), Harvey e Novicevic (2006), Bohlander et al. (2003), Mccall e Hollenbeck (2003), Dutra (2002), Caligiuri (2000), Harvey et al. (2000), Shephard (1996), Nardi (2015), Dickmann e Doherty (2008) e a Lei nº 7.064/82.

Para o levantamento das políticas e práticas de expatriação, buscou-se, primeiro na literatura da área, os estudos que abordavam os objetivos, as etapas e os procedimentos correntes desse processo. No segundo momento, foram levantadas as políticas e práticas publicadas em periódicos internacionais, nos últimos anos, para obter um panorama das novas pesquisas nessa temática. Essas duas etapas da revisão auxiliaram, portanto, a construção final do processo de expatriação. A estrutura desse capítulo pode ser visualizada na Figura 5.

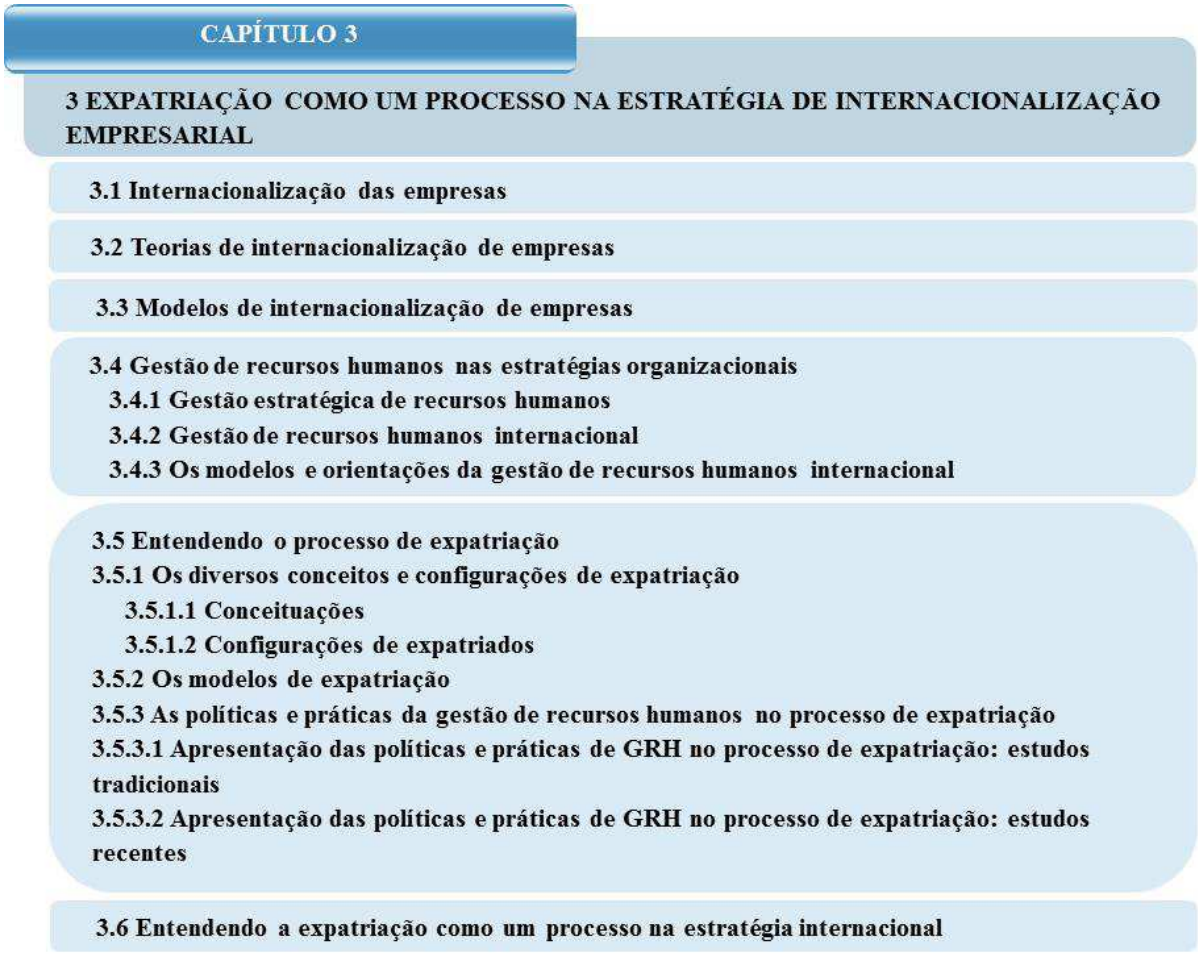

Figura 5 – Estrutura da construção teórica sobre o processo de expatriação
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Para compreender as políticas e práticas de expatriação foram utilizados os estudos de Ando (2011), Becker-Ritterspach e Dörrenbächer (2011), Fee et al. (2011), Edwards (2010), Lima e Braga (2010), McNulty e De Cieri (2010), Dörrenbächer e Geppert (2009), Vianna e

Souza (2009), Wang et al. (2009), Osman-Gani e Hyder (2008), Bolino (2007), Quintanilla et al. (2008), Tanure et al. (2007), Homem e Dellagnelo (2006), Deresky (2004), Lazarova e Caligiuri (2004), Pereira et al. (2004), Bohlander et al. (2003), Mccall e Hollenbeck (2003), Rugman e Verbeke (2003), Klaff (2002), Schuler et al. (2002), Harvey et al. (2000), Bolino e Feldman (2000), Schuler (2000), Halcrow (1999), Richey e Wally (1998), De Cieri et al. (1991), Tung (1998), Bartlett (1992) e Mendenhall et al. (1987). À luz dos estudos apresentados, é exposto o entendimento do processo de expatriação na estratégia de internacionalização. Tal proposição compõe a última subseção desse capítulo.

3.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A globalização é um conjunto de processos que incorpora uma transformação nas relações sociais e das transações - avaliada em termos de extensão, intensidade, velocidade e impacto -, gerando fluxos transcontinentais ou inter-regionais e redes de poder (HELD et al., 1999[31] apud LEGGE, 2005). No âmbito empresarial, envolve a mudança para um mundo econômico mais integrado e interdependente, possibilitando que as empresas entrem em outros mercados, invistam, produzam e ofereçam seus serviços, dando ênfase, portanto, à internacionalização. Representa o fim das barreiras comerciais e de investimento, possibilitando a criação de um negócio integrado nos mercados e nos processos de produção. Tal integração permite aos consumidores comprarem serviços e mercadorias por menor preço, estimulando o crescimento econômico, o aumento de renda e a criação de empregos, bem como tornando mais rigorosos os padrões e a qualidade dos produtos (VANCE; PAIK, 2006).

Desde a abertura de entrada em outros mercados, surgem diferentes tipos de empresas, entre as quais as mais tradicionais são as multinacionais que, geralmente, conservam seu nome original no exterior e são responsáveis pela maior parte do investimento direto estrangeiro. É difícil identificar o que constitui uma multinacional, não há concordância em como definir tais empresas. A literatura mostra várias designações como internacional, transnacional e global, seguidas pelas palavras corporações, companhias e empresas (CECHELLA, 2009a). Esses conceitos são elucidados no próximo capítulo.

Existe divergência sobre o que é uma empresa com investimento direto. No geral, de acordo com a maior parte das várias legislações, o IDE é realizado quando o investidor estrangeiro detém 10% ou mais dos votos ordinários da empresa ou poder de voto, o que

[31] HELD, D.; MCGRAW, A.; GOLDBLATT, D.; PERRATON, J. **Global Transformations**, Cambridge: Polity, 1999.

pressupõe que ele exerça significativa influência sobre as políticas-chave do investimento, de acordo com a OECD (2002). Quando há aquisição de menos de 10% das ações de uma empresa, considera-se como um investimento em carteira, englobando geralmente todos os depósitos bancários e aplicações financeiras em títulos públicos e privados (COSTA, 2005). Isso se aplica também tanto a Portugal, através do Banco de Portugal, quanto ao Brasil, cuja entidade oficial é o Banco Central do Brasil (CECHELLA, 2009a).

Definem-se como empresas de investimento direto os seguintes tipos de empresa: (i) subsidiárias (empresa pertencente, a mais de 50% a um investidor não residente); (ii) associadas (empresa pertencente, entre 10% a 50% a um investidor não residente); (iii) sucursais (empresa não agregada, total ou conjuntamente detida por investidor não residente). As ações com direito a voto são as ordinárias ou as participações que outorgam direito de voto ao respectivo titular. Elas podem ser 'valores cotados' (ou seja, ações ordinárias ou participações cotadas em um mercado de valores oficial), ou 'valores não cotados' (ou seja, ações ordinárias ou participações não cotadas em um mercado) (OECD, 2002).

Outros conceitos sobre os modos de entrada de uma organização em outros mercados apresentam tripla classificação (ROCHA; ALMEIDA, 2006): (i) por exportação – os produtos finais ou intermediários de uma empresa são fabricados fora do país de destino e subsequentemente transferidos para o exterior; (ii) por contrato – associação não patrimonial, em longo prazo, entre uma empresa internacional e uma instituição em um país estrangeiro, envolvendo a transferência de tecnologia ou capacitação da empresa para aquele país; (iii) por investimento – envolve a propriedade de uma empresa internacional, de plantas industriais ou de outras unidades de produção no país estrangeiro, conhecidas como subsidiárias. Pode ser, por exemplo, desde uma simples montadora, a qual depende inteiramente da importação de produtos semiacabados da matriz, até unidades fabris responsáveis pela industrialização total do produto (ROCHA; ALMEIDA, 2006). O Quadro 1 mostra os tipos mais conhecidos de cada modo de entrada citado e os respectivos conceitos.

A importância das causas e consequências do IDE e o aumento de interesse por elas levaram ao desenvolvimento de teorias que explicassem por que as multinacionais investem no exterior, por que escolhem um país e não outro para localizar suas atividades, por que preferem um modo de entrada particular. Em consequência, algumas teorias estudam o IDE *outward*[32] (por que as empresas escolhem investir no exterior), e outras o IDE *inward*[33] (a habilidade e a propensão de um país em atrair o IDE) (CECHELLA, 2009a). O IDE é

[32] Em tradução livre, *outward* significa 'exterior'.
[33] Em tradução livre, *inward* significa 'interior'.

importante, pois implica a existência de uma relação de longo prazo entre o investidor direto e a empresa receptora do investimento, traduzindo-se em significativo grau de influência do investidor na gestão da empresa receptora (COSTA, 2005).

Classificação de Modo de Entrada	Tipo de modo de entrada	Conceito
Exportação	Indireta	O intermediário localizado no país de origem da organização que se internacionalizou pode ser uma empresa comercial exportadora, uma *trading company*[34] ou um agente de exportação.
	Cooperativista	Pode ser do tipo 'casada' ou 'consórcio'. – Casada: a empresa exportadora utiliza a rede de distribuição já existente de outra empresa, local ou estrangeira, para vender seus produtos no mercado de destino. - Consórcio: também conhecida como cooperativas, busca grupos de empresas, geralmente com linha de produtos complementares ou não competitivas, que se associam com o intuito de desenvolver, em conjunto, suas atividades no exterior.
	Direta	Por intermédio de escritórios próprios no exterior, filiais ou subsidiárias.
Contratual	Licenciamento	É uma transação contratual entre empresas, pela qual há troca de ativos da licenciadora, muitas vezes intangíveis, como marca, *know-how*, entre outros, por *royalties*[35] ou por uma soma fixa a serem pagos pela licenciada.
	Franchising	A empresa possuidora de *know-how* de produção ou distribuição de determinado produto ou serviço, normalmente possuidora de marca conceituada, cede a terceiros, detentores de capital, o direito de distribuir seus produtos ou serviços em determinado local, por período fixado, seguindo os padrões da operação.
	Contrato de produção	É uma firma que atua como subcontratada de outra, sendo que a primeira produz sob a marca da última.
Investimento	Aquisição e Investimento tipo *Greenfield*	- Aquisição: é a compra de marca ou ativos de um negócio já existente em um país hospedeiro por uma empresa estrangeira, cuja matriz encontra-se sediada em seu país de origem. - *Greenfield:* é o estabelecimento de um novo negócio em um país hospedeiro por uma empresa estrangeira, igualmente com sede em outro país.
	Sole Venture[36] ou *Joint Venture*	- *Sole venture* é uma filial na qual a empresa estrangeira, que tem a matriz sediada em seu país de origem, tem total controle acionário. - *Joint venture* é uma entidade legal independente da qual participam duas ou mais empresas, de forma que a matriz de pelo menos uma delas está sediada em país distinto daquele em que se realizam as operações. Por meio desse tipo de negócio, a empresa internacional compartilha capital e recursos com sócios, a fim de estabelecer uma nova empresa no país de destino. Geralmente, a sociedade é feita com empresas locais, mas também pode envolver autoridades governamentais ou mais companhias estrangeiras.

Quadro 1 – Modos de entrada
Fonte: Elaborado pela autora (2015), baseado nos conceitos de Rocha e Almeida (2006)

[34] Em tradução livre, *trading company* significa 'empresas comerciais'.
[35] Em tradução livre, *royalties* significa 'direitos autorais'.
[36] Em tradução livre, *sole venture* significa 'empreendimento único'.

De acordo com a Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (2013), se multinacional for definida como empresa com recursos ou empregados em mais de um país, há mais de 79 mil empresas no mundo que podem ser assim qualificadas (no final dos anos 1960 eram 7 mil e, no início dos anos 90, 37 mil), as quais, consequentemente, controlam parcialmente e em diversos graus, 790 mil subsidiárias pelo mundo (CECHELLA, 2009a).

As multinacionais concentram um terço das exportações mundiais. Algumas empresas são relativamente pequenas e empregam menos de 250 trabalhadores, entretanto outras têm mais de 250 mil empregados dispersos por mais de 100 países, sendo as que dominam a cena global. As 100 maiores empresas são responsáveis por 13% do total de postos de trabalho das multinacionais do mundo. Mais de 50% das multinacionais abrangem os setores de equipamentos elétricos, automóvel, petróleo e distribuição, caracterizam-se como de grande porte, têm tecnologia mundial e recebem, aproximadamente, 80% de todos os *royalties* e das taxas tecnológicas. Cerca de 80% de todas as multinacionais estão nos países da Europa Ocidental, nos EUA, no Canadá, na Austrália e no Japão. A partir dos anos 80, novas multinacionais emergiram de países como Coreia do Sul, Rússia, China, Índia, México e Brasil, representando cerca de 20% do total. As multinacionais predominam na produção, no comércio, nas finanças e na tecnologia internacionais, podendo ser elementos essenciais para a economia dos diversos países (OECD, 2002).

O processo de internacionalização é normalmente um movimento estratégico para que as empresas possam diversificar seus clientes e aumentar a exposição da empresa a potenciais parceiros comerciais (VAREJÃO, 2013). Para Macedo (2011), a internacionalização se dá frente à procura de explorar novos mercados ou ao fortalecimento e à proteção dos mercados em que já estão presentes. O investimento também pode ser motivado pela procura de recursos, como a obtenção de matérias-primas e de mão de obra inexistentes no país de origem ou a melhoria em suas condições de acesso em termos de preço e qualidade, ampliando seu portfólio de recursos e de competências avançados. As empresas também buscam a otimização da logística e da distribuição, centrando a produção em um número reduzido de locais, a partir dos quais abastecem diversos mercados.

De modo geral, as empresas analisam a imagem positiva de um país e da marca em questão, a facilidade de acesso (língua e cultura comuns), o êxito de um parceiro ou de um gestor local, a motivação de um indivíduo, a taxa de câmbio favorável, a procura espontânea do produto, a empresa a ser adquirida, os potenciais clientes em seu meio e sua evolução internacional. Elas procuram a obtenção de quotas de mercado menos difícil em outros países, acompanhamento internacional de seus clientes, setores essencialmente internacionais,

produtos ou serviços não transportáveis, internacionalização da distribuição, vantagem no padrão mundial, adaptação às exigências de um país ou motivos políticos, configuração e coordenação internacionais, vantagem competitiva, amortização de gastos de investigação e/ou desenvolvimento, rede mundial de subcontratação (FINURAS, 1999).

Para tanto, é necessária uma gestão internacional eficiente e estratégica que produza resultados positivos, a fim de que as dificuldades inerentes a esse processo não se sobreponham às vantagens que dele se retiram, especialmente em custos e proveitos associados (VAREJÃO, 2013). Assim, supõe-se que a expatriação é um processo importante na internacionalização, sendo uma maneira de a empresa matriz controlar e distribuir as estratégias globais nas unidades no exterior além de ser um processo que envolve diversidade cultural, conhecimento de pessoas internacionalizadas e as diferentes perspectivas que envolvem a internacionalização.

3.2 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A acirrada concorrência no mercado mundial impulsiona as empresas a pensarem novas estratégias e formas de organização. Para se manterem no mercado e obterem destaque nos negócios, a busca por novos mercados, através de alianças, fusões ou aquisições internacionais, torna-se uma alternativa. De acordo com Garrido (2010), a internacionalização pode ser vista como simples importações e exportações ou mesmo como investimentos maiores pela criação de subsidiárias e escritórios no exterior.

O grau de internacionalização depende dos objetivos estratégicos traçados. Ao se observar o desenvolvimento internacional, devem ser analisados diferentes tipos de competências, para que a organização saiba para onde está indo e até onde pode ir (GARRIDO, 2010). O mesmo autor observa a importância da conscientização de toda a organização sobre a internacionalização e seus objetivos, para que as estratégias sejam implementadas com maior eficiência.

Os modelos no processo de internacionalização estão baseados em diferentes perceptivas do desenvolvimento das teorias sobre internacionalização das empresas (GALLON et al., 2013b). Os modelos procuram, em geral, explicar a decisão estratégica de internacionalização, mas podem também descrever os estágios de internacionalização com uma visão de estratégia continuada (PERROTTI; VASCONCELLOS, 2008). Rocha e Almeida (2006), Oliveira e Vasconcellos (2008), Perrotti e Vasconcellos (2008), Campanário et al. (2010) e Gallon et al. (2013b) abordam os principais modelos e teorias presentes na

literatura, tais como: modelo da Escola de Uppsala, modelo de Estágios, modelo da Escola Nórdica, Teoria das Redes, Teoria dos Custos de Transação, modelo de Buckley e Casson, modelo de Dunning, modelo de ciclo de vida do produto, modelo das empresas *Born Globals*, modelo de Hymer e modelo de Bartlett e Ghoshal.

Para Oliveira e Vasconcellos (2008), dentro da abordagem comportamentalista, há o *U-model* e o *I-model*. O primeiro é o modelo da Escola de Uppsala (JOHANSON; VALHNE, 1977), um processo de internacionalização por etapas que vão sendo implementadas à medida que vão aumentando a experiência e os conhecimentos sobre os mercados externos. O conhecimento tem grande importância nessa teoria, sendo entendido como vivência, experiência e informação sobre os locais para onde a empresa deseja se expandir. A incerteza e o risco, com o correspondente desconhecimento dos mercados, funcionam como o maior obstáculo à internacionalização. A expansão internacional deve ser incremental, privilegiar mercados próximos psicologicamente e o volume de recursos envolvidos deve crescer na medida em que obstáculos vão sendo eliminados. A exportação deve ser o primeiro modo de entrada internacional a ser implementado, por ser menos exigente em termos de recursos. O investimento direto no estrangeiro, especialmente em unidades produtivas, deve ser a última forma de entrada e de implementação internacional, por incorporar maiores riscos e recursos.

A presença em mercados geograficamente próximos é encarada pelas empresas como um passo natural a que muitas não se escusam, iniciando muitas delas sua atividade internacional junto a zonas de delimitação fronteiriça. Esta presença confere maior segurança às empresas, pois o grau de incerteza e de complexidade associado às operações é bastante menor quando comparado ao de mercados longínquos (VAREJÃO, 2013).

O segundo modelo é o *Innovation-related internationalization model*[37] ou modelo de estágios. Ele considera cada etapa uma inovação da empresa. A inovação pode trazer não só melhoria na tecnologia, como também métodos ou processos melhores que proporcionam vantagem competitiva e antecipam as necessidades do mercado externo, interno ou de ambos (OLIVEIRA; VASCONCELLOS, 2008).

Rocha e Almeida (2006) acrescentam a Teoria de *Network*, também conhecida como Rede de Relacionamentos, na abordagem comportamentalista. O modelo da Escola Nórdica (JOHANSON; MATTSSON, 1988) complementa o Modelo de Uppsala com as ‘redes’ *(networks)* de relacionamentos pessoais e empresariais, dando, por isso, papel relevante também ao empreendedor. Este modelo mostra um padrão heterogêneo de oportunidades e

[37] Em tradução livre, *innovation-related internationalization model* significa ‘modelo de internacionalização relacionada com a inovação’.

formas de entrada em mercados, pelo qual a internacionalização deixa de ser a produção para o exterior e torna-se exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras.

A teoria das redes estuda os relacionamentos entre subsidiárias da mesma organização, adotando a perspectiva intraorganizacional, e entre subsidiárias e agentes externos (fornecedores e concorrentes), pois a competitividade está cada vez mais relacionada com o desempenho da rede de relacionamento do que com o desempenho da empresa isolada (PERROTTI; VASCONCELLOS, 2008).

Rocha e Almeida (2006) citam, dentro das teorias econômicas, a teoria dos custos de transação, o modelo da internalização e o paradigma eclético. A primeira teoria não explica a entrada das empresas no mercado internacional, mas a escolha entre contratação externa e estrutura da empresa, sendo a internacionalização das operações um estudo da teoria geral dos custos de transação. As transações entre as empresas são analisadas na perspectiva do ambiente (incerteza e complexidade) e do comportamento humano (oportunismo e racionalidade limitada). Os riscos envolvidos nas transações, devido às variáveis citadas, levam a organização a realizar as atividades na própria empresa ou a contratar agentes externos para realizá-las. Dependendo do custo percebido na transação, a empresa escolhe uma ou outra opção (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A Internalização, modelo proposto por Buckley e Casson, analisa a empresa como um conjunto de recursos internalizados que podem ser alocados em grupos de produtos ou de mercados nacionais. Este modelo analisa que as empresas internalizam mercados, quando os custos de transação (relativos a fatores humanos e ambientais) de uma troca administrativa são menores que os custos de mercado, e internalizam atividades, quando as transações externas são ineficientes ou de altos custos (PERROTTI; VASCONCELLOS, 2008).

O modelo de Dunning baseia-se no conceito de Paradigma Eclético, na perspectiva de avaliar a importância dos fatores que influenciam o ato inicial de internacionalização da produção e do crescimento organizacional. Para entender as atividades internacionais, é preciso se cercar de teorias econômicas e ter consciência de que o investimento externo direto é só uma das possibilidades de desenvolvimento internacional das empresas (PERROTTI; VASCONCELLOS, 2008). Para se internacionalizarem, as empresas precisam ter vantagens competitivas sobre seus concorrentes que justifiquem o investimento no exterior (PERROTTI; VASCONCELLOS, 2008; OLIVEIRA; VASCONCELLOS, 2008). Essas vantagens estão relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis, como marcas e capacitação tecnológica, que lhes possibilitem usufruir as vantagens oferecidas pelos países de destino, como recursos naturais, mão de obra, infraestrutura e mercado (OLIVEIRA; VASCONCELLOS, 2008).

O modelo do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966) elimina a falta de realismo da teoria da vantagem comparativa, introduzindo aspectos como inovação, economias de escala e incerteza. Implica que a localização da atividade produtiva tenha lugar no mercado doméstico onde a inovação tenha sido desenvolvida, sendo que a manufatura dos produtos tende a ser direcionada para países de menor custo. A expansão dos mercados ocorre por meio de exportações até à internacionalização da produção.

O modelo de *Born Globals* (RENNIE, 1993) ou *International New Ventures*[38] (OVIATT; MCDOUGALL, 1994) refere-se a empresas que, ao contrário da Escola de Uppsala, não seguem a lógica incremental. Elas abordam vários mercados simultaneamente, recorrendo a alianças, eventualmente com diferentes parceiros, em diferentes lugares geográficos, nascendo já com a perspectiva de se internacionalizarem, muitas vezes sem possuírem um mercado principal. Por isso, ao fim de pouco tempo de atividade, em geral em dois ou três anos, seu faturamento internacional já se mostra significativo. Esta abordagem aproxima-se da Escola Nórdica pela importância dada à mentalidade global do empreendedor e à rede de relacionamentos que estabelece. Também se aproxima e se distancia do modelo do Ciclo de Vida porque, embora sejam empresas vocacionadas à tecnologia e à inovação, não só alavancam seus recursos e competências próprias como, simultaneamente, padronizam esses aspectos em países desenvolvidos ou menos desenvolvidos.

O modelo de Hymer, conhecido como Poder de Mercado, entende que as empresas operam em mais de um país por possuírem vantagens competitivas sobre empresas estrangeiras em seus mercados, sendo consideradas agentes do poder de mercado e conspiração (PERROTTI; VASCONCELLOS, 2008).

O modelo de Bartlett e Ghoshal entende que a internacionalização busca a transnacionalização organizacional, isto é, ser uma empresa globalmente competitiva com flexibilidade multinacional e capacidade de aprendizagem global. Deve ser uma empresa dispersa, independente e especializada, com desenvolvimento de conhecimento em conjunto e compartilhado globalmente e ter unidades de negócio com operações globais integradas com contribuições diferenciadas. A necessidade de as empresas desenvolverem competências para as estratégias dos negócios e a herança administrativa (normas, valores e comportamentos dos gerentes moldados pelo principal executivo) são os principais fatores para desenvolver a estrutura organizacional, transnacional (PERROTTI; VASCONCELLOS, 2008).

[38] Em tradução livre, *international new ventures* significa ‘novos empreendimentos internacionais’.

A importância dos estudos de Bartlett e Ghoshal (1989) deve-se a terem eles avançado na necessidade de as multinacionais manterem uma estrutura flexível, em que as subsidiárias geograficamente dispersas não sejam limitadas ao papel de replicação da empresa matriz de produtos e estratégias. Conforme essa percepção, a multinacional deve ser vista sob a perspectiva de uma rede de subunidades interdependentes, nas quais cada uma tem um papel ativo na contribuição para toda a corporação. Ghoshal e Bartlett (1989) mudaram a tradicional análise sobre o papel das subsidiárias e promoveram um modelo construído sobre a distribuição de responsabilidades, de modo a maximizar os benefícios gerais das multinacionais, tornando possível a cada subsidiária criar seu próprio papel diferenciado. Os mesmos autores definem multinacional como a construção de forte presença local, através de sensibilidade e receptividade às diferenças nacionais. O Quadro 2 mostra as principais características dos modelos apresentados.

Modelo/ Teorias/ Abordagens	Principais Características
Modelo da Escola de Uppsala – *U-model*	- internacionalização gradativa; - preferência inicial por países com menor distância psíquica da matriz.
Modelo de Estágios - *Innovation-related internationalization model – I-model*	- cada etapa da internacionalização é uma inovação; - a inovação como vantagem competitiva.
Modelo da Escola Nórdica	- empreendedorismo; - rede de relacionamento.
Teoria das Redes	- internacionalização na perspectiva de toda cadeia produtiva.
Teoria dos Custos de Transação	- custo na transação; - perspectiva do ambiente e comportamento humano; - risco, incerteza, complexidade, oportunismo e racionalidade limitada; - atividades na própria empresa ou agentes externos.
Modelo de Buckley e Casson – internalização	- internalização de mercados acontece quando os custos de transação são menores que os custos de mercado.
Modelo de Dunning – o paradigma eclético	- internacionalização se dá quando a empresa percebe vantagens competitivas de propriedade, internalização e localização.
Modelo de Vernon - Ciclo de vida do produto	- internacionalização de maneira sequencial; - primeiro ocorre a exportação depois investimentos diretos; - produtos maduros são produzidos nos países em desenvolvimento.
Modelo das empresas *Born Globals*	- abordam vários mercados simultaneamente recorrendo à aliança; - muitas vezes não possuem um mercado principal; - rede de relacionamentos; - padronizam recursos e competências.
Modelo de Hymer – poder de mercado	- internacionalização ocorre por vantagem competitiva sobre as empresas estrangeiras em seus mercados; - vantagens são exploradas, primeiro no mercado doméstico e depois nos mercados internacionais.
Modelo de Bartlett e Ghoshal	- desenvolvimento de estruturas organizacionais baseadas em: • necessidade de desenvolver competências para a estratégia; • herança administrativa.

Quadro 2 – Principais características dos modelos de internacionalização
Fonte: Perrotti e Vasconcellos (2008) – Adaptado pela autora

A perspectiva genérica do Modelo de Uppsala, para caracterizar a internacionalização das empresas, sugere uma abordagem ‘por etapas’. Em oposição a este modelo, surgem novos tipos de organização que atuam, de início, nos mercados internacionais, não seguindo padrões de distância psíquica, e nas quais os líderes têm um papel relevante. São empresas para as quais o tempo é fundamental, não no sentido de ganhar experiência, de redução de incerteza ou mesmo de estabelecimento de redes, conforme a Escola Nórdica, nem no sentido de esperar pela fase de maturidade do produto, do negócio ou da tecnologia, para então pensar na deslocalização e na expatriação (GALLON et al., 2013b), conforme sugere o Modelo de Vernon.

Analisando o objetivo da tese, compreende-se que a expatriação pode assumir diferentes perspectivas e papéis na estratégia da empresa. Entende-se que a teoria do Modelo das Empresas *Born Globals* e do Modelo da Escola de Uppsala são as teorias mais relacionadas com a importância estratégica do processo de expatriação – principal pressuposto que norteia o presente estudo.

3.3 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Há diversos modelos de internacionalização e conceitos sobre cada momento internacional da empresa. Os principais modelos são o de Bartlett e Ghoshal (1989), Baruch e Altman (2002), Vance e Paik (2006) Doz et al. (2006), Muritiba e Albuquerque (2009), Nogueira et al. (2009), os quais são expostos a seguir.

Muritiba e Albuquerque (2009) analisam seis estágios na internacionalização das empresas. O primeiro estágio é o de empresa nacional, aquela que detém suas operações no mesmo país onde está sediada. O segundo é o de empresa exportadora, a qual exporta produtos e serviços para outros países. A partir do terceiro estágio, as empresas podem ser consideradas multinacionais, havendo a possibilidade de evoluírem para internacional, multidoméstica, global e transnacional. Em geral, as multinacionais se distinguem das nacionais por cinco características: ambiente competitivo global, estratégia competitiva mais complexa, sistema de controle e coordenação global, mas diferenciado, estrutura organizacional mais complexa, cultura organizacional diferenciada (MURITIBA et al., 2010).

A literatura evidencia divergências sobre quantos estágios ou níveis de internacionalização existem. Bartlett e Ghoshal (1989) foram os precursores na divisão das empresas por níveis de internacionalização - internacional, multinacional, global e transnacional - sendo essa última considerada um desafio para as organizações.

A empresa internacional é uma organização doméstica que usa suas capacidades no exterior. A empresa multinacional (ou multidoméstica) é mais desenvolvida, em geral tem unidades plenamente autônomas, operando em vários países. As subsidiárias estrangeiras recebem maior autonomia para tratar de questões locais, como preferências do consumidor, pressões políticas, tendências econômicas, sendo, usualmente, dirigidas como empresas independentes, sem muita integração (BOHLANDER et al., 2003; NOGUEIRA et al., 2009).

Para as empresas que ainda veem sua estrutura de forma doméstica, Mccall e Hollenbeck (2003) ressaltam que todo negócio é, em certa medida, global. Esse pensamento é importante para que a organização comece a se ver não só em um contexto global, mas também de maneira global e possa, antecipadamente, desenvolver estratégias e estruturas em relação ao contexto internacional (MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

Em um nível mais desenvolvido de internacionalização, a corporação global é uma empresa multinacional que mantém o controle das operações em sua sede, no país de origem. Estas organizações tendem a tratar o mercado mundial como um todo unificado e combinam as atividades em cada país para maximizar a eficiência em escala global. Elas operam de forma muito parecida com a estrutura doméstica, mas possuem alto nível de coordenação e interdependência entre as subsidiárias estrangeiras e a operação da matriz, para que a empresa esteja integrada globalmente (BOHLANDER et al., 2003; NOGUEIRA et al., 2009).

Para Baruch e Altman (2002), a empresa global é o modelo mais desenvolvido de multinacional. Esse tipo de empresa tem uma gestão de expatriação estruturada, com um conjunto de procedimentos e práticas, a qual se realiza quando o profissional está no topo de sua carreira profissional e gerencial (foco no desenvolvimento do empregado).

A estratégia global tem sido foco de diversos estudos. A literatura sugere que as estratégias globais são mais difíceis do que as estratégias domésticas, no entanto, fundamentais à eficácia dos negócios empresariais. As discussões sobre a estratégia global normalmente terminam em questões de seu planejamento, o que novamente enfatiza o aumento da complexidade de tais planejamentos, das alianças e das *joint-ventures* que acompanham a expansão global. As implicações dessas escolhas de estratégia e planejamento são caminhos menos frequentemente estudados (MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

Nessa perspectiva estratégica de internacionalização das organizações, é importante harmonizar a perspectiva global da empresa com o contexto local dos negócios; entender a importância das particularidades locais; perceber quando estas se tornam questões mais amplas, deixando de ser simples particularidades. Não se pode deixar de pensar no propósito

maior da empresa, mas ignorar os detalhes operacionais e as particularidades contextuais pode comprometer o desenvolvimento da empresa (MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

Para Rego e Cunha (2009), o movimento global faz com que as partes se assemelhem cada vez mais. No início, as multinacionais tendem a uniformizar os procedimentos, entretanto, posteriormente, podem surgir dificuldades que levam à criação de políticas e práticas distintas, em diferentes locais e regiões. Os lugares deixam de ser locais, para serem glocais (algo simultaneamente global e local), isto é, um contexto local inserido em um quadro global. As empresas devem entender o local para alcançar o global. Na movimentação para a transnacionalização, é necessário selecionar, formar e desenvolver gestores que se ajustem aos diferentes locais, a fim de transferir recursos humanos, conhecimento e inovações entre as subsidiárias para obter vantagens na integração global e no ajustamento a cada local (REGO; CUNHA, 2009). Harvey e Novicevic (2006) explicam que, em função da dinamicidade do mundo empresarial, existe a possibilidade de todas as empresas chegarem a uma estrutura global, pois elas estão, cada vez mais, executando o trabalho em forma de rede entre matriz e subsidiárias. McCall e Hollenbeck (2003) referem que, a fim de caracterizar uma organização que atravessa as fronteiras, as palavras global e transnacional têm sido utilizadas alternadamente, no entanto, elas não possuem a mesma essência.

Uma empresa transnacional busca suprir as necessidades locais de uma multinacional e atingir a eficiência de uma empresa global. Para equilibrar o ‘global/local’, usa uma estrutura flexível que fornece autonomia para operações independentes em cada país, porém reúne as atividades distintas em um todo integrado (MURITIBA; ALBUQUERQUE, 2009). Há grande interação entre as subsidiárias e a matriz, bem como das subsidiárias entre si, caracterizando uma organização em rede. Essa estratégia enfatiza a aprendizagem global, na qual o fluxo de informações e pessoas vai da matriz para as subsidiárias e das subsidiárias para a matriz. A autonomia das subsidiárias é elevada, mas não tanto como na estratégia multinacional (NOGUEIRA et al., 2009).

Um desafio para a GRH é conciliar os objetivos da área com as estratégias corporativas. Um ambiente dinâmico e flexível interno deve ser desenvolvido, para que os implicados nessa rede possam atender a necessidade de mudança contínua em termos de estratégias (MURITIBA; ALBUQUERQUE, 2009; RICHEY; WALLY, 1998). O processo transnacional assume os atributos de um sistema flexível que permite a independência de participantes, em um quadro coordenado, mas distribuído. O desafio gerencial é o estabelecimento de processos que permitam que esse equilíbrio se desenvolva.

Uma peça importante para o sucesso organizacional, em um ambiente complexo e competitivo, inclui o desenvolvimento de habilidades de aprendizagem organizacional e a construção de relações inter e intraorganizacionais. Para Richey e Wally (1998), desenvolver uma ‘organização que aprende’, especialmente no contexto transnacional, é um dos grandes desafios para os gestores. Esses autores mostram que a alta administração deve focalizar o processo no desenvolvimento de práticas de gestão recursos humanos de maneira estratégica por meio de políticas de seleção, desenvolvimento, desempenho e recompensas.

A Figura 6 mostra o modelo de Bohlander et al. (2003), os quais, baseados em Bartlett e Ghoshal (1989), também analisam a internacionalização em quatro níveis e como diferem quanto ao grau em que as atividades internacionais são separadas, para atender às regiões locais, e integradas, a fim de atingir eficiência global.

Além de os estágios mostrados na Figura 6, Vance e Paik (2006) incorporam outra denominação, a fim de atender a integração global e a capacidade de resposta local. A estratégia regional é uma alternativa entre a estratégia global e a estratégia multinacional. Cada subsidiária reporta-se à respectiva matriz regional, que possui maior autonomia para adaptar estratégias para os países sob sua subordinação, devido a suas particularidades.

Figura 6 – Configurações de organizações
Fonte: Bohlander et al. (2003, p. 433)

Baruch e Altman (2002) destacam uma nova taxonomia para as empresas internacionais. Embora suas características se assemelhem com as expostas anteriormente, esse modelo possui cinco configurações de empresas, diferenciadas por parâmetros estratégicos: a filosofia e ideologia da empresa; os antecedentes; os valores incorporados; as políticas e os princípios da organização; as práticas de GRH, tais como seleção e recrutamento, treinamento e desenvolvimento (T&D), retenção e uso de multinacionais; as consequências da GRH: vantagens e desafios para a gestão da expatriação e repatriação. Além de a empresa global, já apresentada, os referidos autores destacam outras configurações:

- emissária: estabelece mercados no exterior com uma visão de longo prazo quanto a seu posicionamento internacional, no entanto está enraizada na cultura da matriz e serve como base para sua ideologia, poder e fonte de expatriados;

- periférica: opera em áreas geográficas periféricas, na qual a expatriação é uma opção de carreira como uma recompensa para os empregados;

- profissional: prefere usar pessoas externas e a terceirização do processo de expatriação, pois a entrada de conhecimento e experiência é uma opção estratégica;

- expediente: é pontual e pragmática na questão estratégica. É uma abordagem emergente para os recém-chegados ao cenário global e caracteriza a maioria das empresas no processo de desenvolvimento de suas políticas e práticas internacionais.

Esse estudo aprofunda a relação de internacionalização e expatriação, mostrando que a classificação do modelo de Baruch e Altman (2002) varia de acordo com as necessidades da empresa. A fase expediente é temporária e o expatriado auxilia no desenvolvimento de políticas e procedimentos para atuação nos mercados globais. Na fase profissional, a expatriação é uma possibilidade de oferecer novas experiências e novos desafios ao empregado. No momento periférico, a expatriação é uma opção de ‘pós-carreira’ em que o executivo experiente é fonte do conhecimento a ser transferido para outras regiões. No modelo emissário, são enviadas pessoas para controlar as operações e o expatriado mantém forte ligação com o país de origem. Na empresa global, a expatriação faz parte da vida da organização e é uma etapa da carreira gerencial do profissional. Este modelo é encontrado em grandes organizações multinacionais em que o movimento de pessoas entre diferentes países é regular. Esse estudo é um dos poucos que faz relação direta entre expatriação e amadurecimento da internacionalização da empresa.

Para Rego e Cunha (2009), na orientação global, a maioria dos expatriados recrutados é da própria empresa, independente do local onde atuam no presente momento. No entanto, pode ocorrer recrutamento no exterior, para suprir necessidades pontuais, sendo assim

considerado o posicionamento geocêntrico. Na empresa emissária, os expatriados têm missões de longa duração e depois regressam para seu país de origem. De acordo com os mesmos autores, a relação cultural que os expatriados têm com a matriz diminui e, consequentemente, aumenta a chance de se tornarem ‘nativos por adoção’ nos países de destinos.

Na orientação periférica, a expatriação é vista como uma recompensa para os empregados. Eles são considerados como emigrantes temporários, que se sentem atraídos pelos benefícios da expatriação e veem com desconfiança e ameaça os possíveis expatriados de terceiros países. A orientação profissional implica o recrutamento de profissionais externos à empresa que possam suprir suas necessidades em operações internacionais. A orientação expediente pertence, geralmente, às empresas que estão no início de sua internacionalização e que tentam desenvolver suas políticas e práticas internacionais. O processo de expatriação é, por conseguinte, orientado para responder necessidades específicas e pontuais. As políticas e práticas da empresa evoluem com base experimental, sendo comum a cópia e a adaptação de ações desenvolvidas por outras organizações. Há preferência por empregados internos, no entanto, também há a possibilidade de recorrer a fontes externas (REGO; CUNHA, 2009).

Mendenhall et al. (2003) realizaram uma pesquisa com executivos da GRH, a fim de descreverem a orientação estratégica global da empresa em que trabalhavam e qual seria a possível orientação estratégica global nos sete anos seguintes. A pesquisa mostrou que as empresas estão mudando de um enfoque estratégico nacional para um enfoque misto ou global. No curto prazo, a maior parte deste movimento é passar de uma visão doméstica para um foco essencialmente igual nos níveis nacional e internacional, sendo que apenas 10% deverão se manter focadas no mercado doméstico. Ir de uma empresa doméstica para o foco estratégico global não é, no entanto, um processo fácil e cria diferentes desafios para a GRH.

Nesta mudança, são inúmeros os desafios em que a GRH estratégica está envolvida; por exemplo: pessoas que se deslocam ao redor do mundo em missões internacionais determinam o grau em que os processos de maior representatividade, como a gestão de desempenho, devem estar harmonizados com a cultura da matriz ou com a cultura empresarial local, determinando questões transculturais como desenvolvimento, gestão e criação de sistemas globais. Um dos grandes desafios é dar à GRH a velocidade necessária ao desenvolvimento da competência global, para que a implementação da estratégia global seja ampliada a tempo (MENDENHALL et al., 2003).

Retomando as contribuições dos estudos de Bartlett e Ghoshal (1989) sobre a importância do papel de cada subsidiária, Bolino (2007) e Bolino e Feldman (2000) ressaltam que algumas subsidiárias dão contribuições mais importantes para a estratégia global da

organização do que outras, além de algumas unidades estarem localizadas em países ou mercados que possuem maior representação nos negócios da empresa. Por isso, os expatriados que estão nas unidades de maior importância tendem a se aproximar do núcleo global da organização. Quando eles são repatriados, tendem a ser promovidos mais rapidamente do que aqueles que foram designados para unidades de menor relevância estratégica para a matriz (BOLINO, 2007), enquanto os outros aguardam novas oportunidades.

Os custos de transação associados a transferências internas de conhecimento podem ser baixos, mas o valor desse conhecimento no exterior também pode ser muito limitado (ou mesmo completamente ausente), se não estiver conectado com ativos complementares, ligações externas e capacidades de aprendizagem nas subsidiárias (RUGMAN; VERBEKE, 2003). As subsidiárias podem ter diferentes funções, de acordo com suas capacidades para desenvolver o conhecimento local – global e do potencial de sua localização para contribuir para a competitividade internacional.

Para Bartlett e Ghoshal (1989), cada subsidiária pode ter um papel importante para a organização. Os fatores que determinam sua representatividade são a importância estratégica do local e as próprias capacidades. Analisando sob o enfoque dessas duas dimensões, existem quatro tipos de operações de uma subsidiária em uma corporação: líder estratégica, colaboradora, implementadora e buraco negro. As líderes estratégicas estão localizadas em países ou regiões críticas para a competitividade da multinacional, atuando como receptoras e fontes de conhecimento. Como o próprio nome refere, essa subsidiária, muitas vezes, pode levar uma empresa particular a ser uma base mundial (BARTLETT; GHOSHAL, 1989).

As empresas que desenvolvem seu papel exclusivamente a partir de suas capacidades internas de desenvolvimento de conhecimento, e não das subsidiárias externas, são as colaboradoras. Elas também podem exercer o papel de ligar uma unidade líder ou outra operação nacional e permitir que se apoie no líder estratégico (BARTLETT; GHOSHAL, 1989). O reconhecimento, nos países de acolhimento, da existência de empresas líderes estratégicas (e, até certo ponto, de colaboradoras) é importante, porque sugere que elas possuem representação estratégica devido aos conhecimentos desenvolvidos ou adquiridos pelas subsidiárias (RUGMAN; VERBEKE, 2003).

Contudo, para qualquer tipo de negócio, a maioria das operações são implementadoras. Sua tarefa é a implementação de uma estratégia determinada em outros lugares com possível eficiência em seus próprios mercados. Esse tipo de empresa é importante para o fluxo de caixa, em geral, mas sua localização não é considerada fundamental para a competitividade da empresa. Ela se caracteriza como uma subsidiária no

final de recebimento de transferências de conhecimento, a partir da sede, e apenas com foco na exploração adequada deste conhecimento (BARTLETT; GHOSHAL, 1989).

As empresas denominadas Buracos Negros refletem um dos principais problemas associados à transferência de conhecimento. Tais subsidiárias estão localizadas em regiões importantes, tanto do ponto de vista da exploração do conhecimento como da perspectiva de desenvolvimento do conhecimento. O problema é que o conhecimento transferido de outras partes da empresa não representa um diferencial, no mercado da subsidiária, o que levaria ao crescimento satisfatório e à rentabilidade. O desafio não é o convencional (transferência de conhecimento dentro da empresa), mas é a perda de valor econômico, ao transferir conhecimento de um contexto para o outro. Esse tipo de empresa tem que desenvolver recursos e capacidades de modo que ela se movimente de buraco negro para líder estratégico (BARTLETT; GHOSHAL, 1989).

Um novo conceito de empresas é estudado por Doz et al. (2006), os quais buscam ir além dos estudos de Bartlett e Ghoshal, principalmente no que se refere à empresa transnacional. O novo modelo introduz a empresa metanacional na prospecção da gestão de conhecimento, existente em todas as subsidiárias, construindo novas vantagens, estabelecendo ligações e alavancando bolsas de conhecimento dispersas. À medida que as empresas começarem a valorizar os conhecimentos globalmente dispersos, deixarão de estar dependentes de suas raízes geográficas. As metanacionais diferem, portanto, de forma fundamental, das multinacionais tradicionais, pois não procuram prosperar espalhando as vantagens adquiridas na matriz (DOZ et al., 2006).

A principal vantagem de uma metanacional não decorre do atravessar fronteiras entre os países, sua vantagem está em transcender fronteiras, indo além de seus limites. A metanacional valoriza as diferenças culturais e geográficas, porque procura conhecimento em um contexto de dimensões globais e pode, potencialmente, criar competências novas e melhores que qualquer sede, subsidiária nacional ou centro de excelência de uma empresa multinacional (DOZ et al., 2006). A metanacional possui uma fonte alternativa de vantagens para as empresas que queiram inscrever-se no mercado global, pois apresenta uma visão cosmopolita que vai além das nações (SANTOS, 2006). Para Doz et al., (2006), esse tipo de empresa ainda não existe, sendo o atual desafio das empresas o de se transformarem em uma metanacional antes da concorrência. Constitui, portanto, um grande desafio ser capaz de detectar, ligar e explorar conhecimentos complexos, dispersos pelo mundo.

Doz et al. (2006) observam que o primeiro passo para se tornar uma metanacional é identificar e acessar tecnologias novas e relevantes, competências e conhecimento dos

mercados líderes emergentes, em diversas partes do mundo. O segundo momento reside na eficácia e na rapidez com que as empresas ligarem estes fragmentos de conhecimento globalmente dispersos e utilizá-los para a criação de produtos, serviços e processos inovadores. O terceiro momento reside na otimização da eficiência das vendas globais, da distribuição, do *marketing* e da cadeia de abastecimento, de modo a capitalizar estas inovações no produto, no serviço e no processo, de forma rápida e rentável, por meio dos mercados globais (DOZ et al., 2006).

Em contrapartida, os mesmos autores ressaltam que, geralmente, as multinacionais atuais têm uma mentalidade enraizada de projeção global. Enfatizando a crítica às empresas transnacionais, analisadas por Bartlett e Ghoshal (1989), os referidos autores salientam que as movimentações para se chegar a uma empresa transnacional podem, por dois motivos, não serem compatíveis com a proposta deles. Primeiro, a estratégia estaria destinada ao fracasso caso a mentalidade, as estruturas, os sistemas e os incentivos da rede operacional não sejam adequados às atividades de detenção e de mobilização dos conhecimentos dispersos globalmente. Ademais, é improvável que haja rede operacional em todas as localizações e que ela detenha as relações mais adequadas para fazer a prospecção e ter acesso a todo conhecimento necessário sobre as metanacionais de amanhã. Assim, ‘encaixar’ as atividades de detenção e de mobilização em uma rede de operações transnacional acabaria com a eficácia da rede, transformando-se em sobrecarga e distração para os gestores operacionais que não estão preparados para assumirem funções extras. Segundo, o papel das subsidiárias nacionais como blocos-base da estrutura multinacional está fundamentalmente em desacordo com a forma como as metanacionais têm de olhar o mundo. Colocar subsidiárias nacionais no centro da organização é limitativo das decisões quanto ao que detectar e onde detectar. Cria obstáculos quanto à capacidade de a rede operacional poder explorar globalmente inovações metanacionais, porque leva os gestores a focalizarem o desempenho da subsidiária nacional como um negócio autônomo (DOZ et al., 2006).

Frente a essas perspectivas, as estruturas transnacionais podem alcançar o equilíbrio certo entre a integração global e a capacidade de resposta global, dentro da rede de operações locais, mas não devem obscurecer o papel das unidades operativas globais (DOZ et al., 2006). No entanto, para os citados autores, uma rede de operações transnacional jamais pode substituir as organizações que conduzem a inovação metanacional.

As diferentes estratégias de internacionalização têm implicações distintas nas práticas da Gestão de Recursos Humanos, cabendo a essa área entender quais práticas gerenciais suportam, de maneira mais efetiva, a implementação das estratégias de internacionalização

(NOGUEIRA et al., 2009). Dependendo da estratégia e do amadurecimento da internacionalização, há diferentes orientações para a GRH, assim como diferentes papéis no processo de expatriação.

3.4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Para compreender a expatriação como um processo que oferece suporte para a estratégia de internacionalização empresarial, buscou-se, através da revisão da literatura, caracterizar o papel da Gestão de Recursos Humanos nas estratégias organizacionais; compreender a Gestão de Recursos Humanos Internacional; conceituar e descrever o processo de expatriação, bem como os modelos e práticas de expatriação existentes; apreender por que a expatriação é um processo e como está relacionada com a estratégia de internacionalização.

3.4.1 Gestão de Recursos Humanos Estratégica

O ambiente empresarial, especialmente no contexto internacional, é marcado por oportunidades e desafios na busca de novos mercados. À medida que o ambiente empresarial se torna mais global, a Gestão de Recursos Humanos também se torna mais complexa e sujeita a mudanças. Em consequência, muitas empresas estão dedicando mais tempo, atenção, habilidades e esforços em desenvolver a GRH de maneira que não só satisfaça as necessidades de curto prazo, mas que também tenha importância estratégica organizacional.

A GRH busca a valorização e o desenvolvimento de aspectos relacionados às atividades regionais, nacionais, internacionais e globais, além de procurar melhor entendimento dos problemas associados a essa área e por ela afetados (projeção da força de trabalho; alterações legais; significativos desenvolvimentos tecnológicos) (SCHULER, 2000).

O papel da GRH é concentrar-se no alinhamento de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo. Para isso, é necessário que esteja presente no processo de definição da estratégia empresarial; promova questionamentos para transformar a estratégia em ações; promova políticas e práticas de GRH adequadas à estratégia empresarial (ULRICH, 2000). É importante que a GRH tenha políticas, práticas e processos articulados entre si, a fim de dar suporte empresarial e mostrar sua amplitude dentro das estratégias organizacionais (DUTRA, 2002).

Assim, a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) busca garantir que: (1) a GRH seja totalmente integrada com a organização, articulada por meio de sua estratégia, e as

necessidades estratégicas da empresa; (2) as práticas de GRH sejam consistentes política e hierarquicamente; (3) as práticas de GRH sejam ajustadas, aceitas e usadas por gerentes de linha e empregados como parte de seu trabalho diário (SCHULER, 2000).

Para que a GRH contribua para o negócio da empresa, é necessário que suas políticas e práticas atendam as necessidades dos empregados e tenham origem nas demandas estratégicas e não em interesses circunstanciais (DE RÉ; DE RÉ, 2011). O investimento realizado em GRH deve estar ligado coerentemente à estratégia, pois essa é a única forma de se ter um resultado positivo e contínuo. Quando as estratégias forem alteradas, a GRH também será alterada, mantendo assim uma estrutura intimamente conectada (TANURE et al., 2007).

Para Richey e Wally (1998), a preocupação acadêmica sobre a GRH evoluiu a partir da percepção de que a estratégia dessa área é crucial para a efetiva realização da estratégia da empresa. Ressaltam, entretanto, que a área de planejamento estratégico e de GRH também se desenvolveram, mas nem sempre em conjunto. Houve, no entanto, crescente reconhecimento de que as estratégias, muitas vezes, se não principalmente, são emergentes e que a gestão estratégica deve se basear no desenvolvimento de organizações que podem promulgar ambientes, ao invés de reagir a eles por meio de planejamento formal e de programas de implementação (RICHEY; WALLY, 1998), como exposto por De Ré e De Ré (2011).

Tendo em vista a importância estratégica da área, Boxall et al. (2007) distinguem três importantes divisões da GRH: micro GRH; gestão estratégica de recursos humanos (GERH); gestão de recursos humanos internacional (GRHI). A micro GRH abrange as subfunções de políticas e práticas de GRH. Ela é constituída por duas categorias principais: uma com pequenos grupos de gestão (por exemplo, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração, carreira) e outra com a gestão das relações de trabalho.

Para Taylor et al. (1996), a gestão estratégica de recursos humanos internacional analisa as questões sistêmicas e como a empresa pode conectar-se a um contexto mais amplo e a outras atividades da organização. Também é responsável pelas estratégias de GRH globais adotadas pelas empresas e suas unidades a fim de medir o impacto do desempenho. Assim, está ligada às questões de relação aos negócios internacionais, incluindo o processo de internacionalização. Para os autores, a GERH é o meio de ligação da GRH com os processos de gestão estratégica da organização e auxilia na coordenação entre as diversas práticas de GRH. O GRHI refere-se às empresas que operam no contexto internacional, além de ser o meio de ligação entre a micro e a macro GRH, com ênfase para a adaptação das subfunções da GRH, como seleção e remuneração, nas missões internacionais (TAYLOR et al., 1996).

Schuler (2000) concorda com essa divisão, no entanto acrescenta mais uma categoria: a GRH comparativa. Essa categoria refere-se à influência da cultura de cada país na estrutura da GRH da empresa. O desafio das organizações, conforme suas operações vão se tornando globalizadas, é se adaptar às diversas práticas e criar uma gestão apropriada às diferentes culturas. Para o autor, a GRH apresenta quatro áreas gerais de estudo: (1) GRH comparativa; (2) GRHI; (3) GRH estratégica; e (4) GRH.

Para Schuler (2000), a GRH é a base para a GRH comparativa, GRHI e GRH estratégica, consequentemente, é a parte mais ampla, sendo considerada uma função vital nas organizações. A Gestão de Recursos Humanos busca atender às preocupações do momento, mantendo uma perspectiva de longo prazo, envolvendo melhoria contínua e mudança das atividades que levam tempo para produzir resultados. A GRH inclui, portanto, atividades de gestão de pessoas, políticas, práticas e forças que se alteram (por exemplo, novos concorrentes, novas tecnologias, reestruturação econômica ou legal, preocupações sociais) as quais as organizações precisam entender e responder, a fim de garantir que elas estejam posicionadas para competir eficazmente em longo prazo (SCHULER, 2000).

Morris e Calamai (2009) propõem um modelo dinâmico de GRH que permite aos gerentes terem constante renovação e reintegração das práticas em toda a organização, de forma flexível e coordenada em rede entre os gestores de GRH dispersos. Tais demandas exigem gerentes de GRH que não só estejam conectados uns aos outros, em todo o mundo, mas que também estejam um passo à frente das demandas das mudanças locais e globais. Esse estudo ilustra um caso prático, realizado na empresa IBM, e busca discutir as políticas e práticas que possam tornar a GRH mais dinâmica.

As políticas apresentadas pelos autores para atender esse propósito são: GRH empreendedora, GRH *network* e GRH dinâmica. A GRH empreendedora é uma parceira estratégica capaz de oferecer aos gerentes de linha ideias inovadoras, exercendo o papel de consultor, ao invés de ser simplesmente um administrador. A GRH *network* requer capacidades de rede globais, pois deve não apenas renovar as práticas existentes de GRH, mas também ser capaz de integrar novas práticas de outros ou reintegrar velhas práticas que tenham sido alteradas. E a GRH dinâmica busca identificar, desenvolver e reter os gerentes de GRH, para, por meio de duas iniciativas específicas - desenvolvimento de habilidades e desenvolvimento executivo de GRH - ajudar a expandir o trabalho em rede e as capacidades empreendedoras dos gestores de GRH.

As funções e as divisões da GRH, propostas por Morris e Calamai (2009), são similares com as apresentadas anteriormente, embora tenham diferentes nomenclaturas. Por

isso, o presente estudo buscou manter as nomenclaturas tradicionais enunciadas por Boxall et al. (2007) e Schuler (2000), a partir da percepção de um posicionamento estratégico da área.

Essas divisões da GRH estão em alinhamento com a gestão estratégica empresarial proposta por Chandler (1962), sendo divididas em três níveis: (i) corporativo (estratégia de primeira ordem): lidar com a direção de longo prazo da empresa, localização, alcance de suas atividades, posicionamento de mercado; (ii) de negócios (estratégia de segunda ordem): lidar com os procedimentos internos operacionais e as relações entre diferentes partes da organização; (iii) funcional (estratégia de terceira ordem): envolve diferentes funções, incluindo a GRH, para a elaboração de estratégias amplas, a fim de apoiar a estratégia de negócios e alcançar os objetivos do desempenho funcional (LEGGE, 2005).

Conforme o exposto, cabe, portanto, aos departamentos e aos profissionais de GRH atuarem como parceiros estratégicos, como facilitadores dos objetivos da empresa e como suporte ao desenvolvimento dos empregados, sendo, pois, necessário criar uma ligação entre a função de GRH e as outras funções da empresa (REGO; CUNHA, 2009).

Torna-se evidente, assim, a necessidade de se entender o papel estratégico e de promover espaço para a Gestão de Recursos Humanos dentro das organizações. Essa área ultrapassa o gerenciamento de recursos humanos, pois busca desenvolver os empregados, por meio de práticas, a fim de alcançar os objetivos estratégicos da organização. Ela se mostra presente na articulação entre o global e o local, possibilitando a valorização e o desenvolvimento de todos os aspectos das atividades globais e internacionais.

Embora os estudos enfatizem que a Gestão de Recursos Humanos é um importante, senão muitas vezes o mais significativo, diferencial competitivo, o fato é que até mesmo sua legitimidade e permanência no dia a dia organizacional estão vez mais condicionadas à comprovação quase matemática de sua efetividade. O que, naturalmente, impõe uma série de desafios (BARBOSA, 2009). De fato, no ambiente corporativo, a GRH ainda carece de uma participação mais ativa na gestão global e influência estratégica nos negócios da empresa.

A dificuldade de se ter políticas e práticas para os processos da GRH pode ser vista, não necessariamente, como uma negligência da área. Muitas vezes, está relacionado com a importância que a empresa dá para os seus processos e permite que a GRH mostre a diferença que ela pode fazer dentro da organização. Isso mostra que a problemática da GRH ultrapassa suas políticas e práticas, pois envolve a maneira como a área está posicionada estrategicamente na organização e a maneira que ela atua para ter tal destaque.

3.4.2 Gestão de Recursos Humanos Internacional

O conhecimento das condições em vários países e o conhecimento de como gerir, tanto dentro, quanto entre eles é a essência da gestão de recursos humanos internacional. A complexidade de operar em diferentes países, empregando trabalhadores de diferentes nacionalidades é uma variável-chave, a qual diferencia a GRH nacional da internacional. A diferenciação dessas duas áreas liga a GRH a questões estratégicas das empresas multinacionais (SCHULER, 2000).

Há autores, como Bohlander et al. (2003), que dão um enfoque mais limitado para essa área, observando que a GRHI atribui maior ênfase às funções e atividades como transferência, orientação e serviços de tradução, para facilitar a adaptação dos empregados a um ambiente novo e diferente, fora de seu país. Esse conceito direciona somente para a expatriação, sendo ela, porém, uma área com maiores atribuições.

Quintanilla (2002) observa tal lacuna, ao ressaltar que se deve ter uma visão mais ampla dessa área, para que se possa entender as contribuições e os resultados de todos os tipos de empregados e não somente dos expatriados, a fim de ter melhor noção do direcionamento da empresa e, assim, traçar estratégias internacionais mais eficientes. De fato, além de o conhecimento dos expatriados, os empregados domésticos também têm significativo papel na articulação da interface local e global.

Richey e Wally (1998) concordam com Quintanilla (2002), ao ressaltarem a importância de a gestão internacional mudar o foco de concentração no expatriado, esteio tradicional da GRHI. Torna-se necessário incluir a perspectiva dos empregados, a partir de todos os locais, no desenvolvimento das políticas, pois o envolvimento de pessoal de toda a empresa possibilita a percepção de equidade entre todos os empregados. As percepções de justiça e satisfação com o conjunto de estratégias são a base para que haja maior participação das subsidiárias no envolvimento da estratégia global de GRH. Um tema recorrente na globalização da GRH é, portanto, o realinhamento contínuo da estratégia da gestão de recursos humanos, como um meio de entrega de estratégia global de negócios globais, constituindo papel-chave da GRH para identificar e facilitar o fluxo de conhecimento e de talentos em toda a empresa (SMALE, 2008).

Para Taylor et al. (1996), essa área é o conjunto de atividades distintas, funções e processos que são direcionados para atrair, desenvolver e manter os recursos humanos de uma multinacional. Ela abrange, portanto, todas as atividades que influenciam a conduta dos indivíduos e seus esforços para estabelecer e desenvolver uma estratégia internacional. Os

autores alertam que, ao incluir a matriz nesse conceito, ela pode se tornar simplesmente outra unidade da corporação e não necessariamente o centro das decisões.

Corroborando a percepção de Quintanilla (2002), Richey e Wally (1998) e Taylor et al. (1996) de que a GRHI deve ter um papel mais articulado com toda a organização, Schuler (2000) analisa que há necessidade de uma GRHI estratégica dentro da GRHI. A GRHI estratégica refere-se a questões de gestão de recursos humanos, funções, políticas e práticas que resultam das atividades estratégicas das empresas multinacionais, impactando as preocupações internacionais e os objetivos dessas empresas (SCHULER et al., 1993).

Embora esta definição seja semelhante à GRH doméstica, ela inclui fatores significativos na discussão da literatura de gestão internacional e empresarial. Essa definição é ampliada para o âmbito internacional, na expectativa de que se torne uma vantagem competitiva no contexto global, bem como nos multimercados domésticos e, simultaneamente, seja sensível às condições locais, visto que a interação entre as diversas GRH é relevante para a implementação da estratégia global (SCHULER, 2000).

Surge, consequentemente, uma gestão de recursos humanos que desenvolve e administra as políticas e práticas, em uma ampla variedade de nações, cada uma com suas próprias características legais, econômicas, políticas, sociais e culturais (SCHULER et al., 2002). Por isso, a interação entre a matriz e as subsidiárias é um aspecto de destaque na literatura sobre internacionalização.

Há, portanto, a necessidade de coordenar as operações no exterior para garantir a contribuição à estratégia empresarial integrada. Porém, é fundamental também que as subsidiárias tenham representatividade na gestão global, pois seria uma perda organizacional se essas adotassem posições meramente passivas. São, pois, ativos importantes que precisam estar ligados a uma estratégia global e não totalmente dependentes ao controle centralizado.

Os estudos sobre internacionalização destacam as decisões centradas na matriz e que são exportadas diretamente para as subsidiárias. Em busca de maior autonomia para as subsidiárias, o contexto local, ao invés da influência da matriz, tem emergido como novo foco das pesquisas. De fato, os estudos mostram que as empresas não têm conseguido conciliar as políticas e as práticas da matriz e da subsidiária. Sendo assim, Tanure et al. (2007) dizem que um dos desafios da área é auxiliar nessa interface, alinhando os processos internos das subsidiárias, para que eles sejam apoio e não empecilho à colaboração externa.

As políticas e práticas de GRH da matriz e da subsidiária devem convergir para auxiliar na consecução dos objetivos globais empresariais. É importante que ocorra comunicação entre as unidades a fim de compartilharem conhecimento e resultados. Nesse

sentido, Schuler et al. (2002) propõem alguns questionamentos: as empresas multinacionais podem vincular as unidades dispersas globalmente por meio de políticas e práticas de GRH? Como as empresas multinacionais podem facilitar uma resposta multidoméstica que esteja, simultaneamente, de acordo com a necessidade de coordenação global, em todas as unidades, por meio de políticas e práticas de GRH?

As principais razões para o desenvolvimento da Gestão Estratégica de Recursos Humanos Internacional inclui perceber que a GRH, em qualquer nível, é importante para a implementação da estratégia; os principais componentes estratégicos da subsidiária têm grande influência em questões da gestão internacional, funções, políticas e práticas da subsidiária; muitas das características da GRHI podem influenciar a obtenção das metas das empresas da multinacional; existe grande variedade de fatores que tornam a relação entre as subsidiárias e a GRHI complexa, transformando o estudo da GRHI estratégico em desafio (SCHULER et al., 1993).

Na internacionalização de uma empresa, ao passar pela reorientação da base doméstica para a internacional, é necessária sua preparação antecipatória em relação à GRH. Muritiba et al. (2010) e Rego e Cunha (2009) analisam que as empresas nacionais precisam investir no planejamento estratégico da GRH com antecedência a seu processo de internacionalização. Com isso, elas podem previamente desenvolver pessoas para atuarem internacionalmente e buscar informações sobre ambiente, cultura e demais características dos países em que atuarão, a fim de anteverem suas políticas de GRHI.

O planejamento da GRH em âmbito global requer saber o trabalho que precisa ser executado, pois as respostas a esta questão orientarão o desenvolvimento da organização. A estratégia internacional e a estrutura de uma empresa afetam diretamente o número e a configuração dos cargos internacionais, o número de expatriados, o conhecimento de quais habilidades e experiências serão necessárias (MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

O cenário global sugere caminhos que as multinacionais têm, de fato, tomado para serem competitivas internacionalmente. Há a necessidade de gerenciar globalmente, como se o mundo fosse um grande mercado e, simultaneamente, gerir localmente, como se o mundo fosse um grande número de mercados distintos e vagamente conectados. O grande desafio é compreender como as empresas multinacionais podem competir nesse novo contexto de forma eficaz (SCHULER, 2000).

O estudo de Edwards (2010) busca compreender como as multinacionais gerenciam suas forças de trabalho internacionais. O autor argumenta que as multinacionais podem basear as políticas internacionais da GRH sobre as competências organizacionais que possuem, as

quais também podem surgir a partir de uma busca por ‘legitimidade’ como empresa internacional. Fundamentalmente, esses incentivos dependem da forma de integração internacional que a empresa adota. Especificamente, há dilemas que as multinacionais enfrentam a este respeito, a fim de desenharem proposições sobre a lógica ou não de políticas globais na GRH. Esse é um elemento fundamental, embora negligenciado, para a compreensão da diversidade das subsidiárias internacionais (EDWARDS, 2010).

A estratégia de negócios e a estrutura mais eficiente para operacionalização da empresa compreendem a decisão entre localização e globalização, estratégias mais amplas e complexas do que o simples fato de centralizar e descentralizar as ações. Cada estratégia de negócios, bem como cada estrutura, vincula-se a determinadas formas de pensar e agir dos gerentes e, consequentemente, a várias regras e práticas no gerenciamento global da GRH (NOGUEIRA et al., 2009).

Compreender a cultura e a legislação locais faz-se necessário para estabelecer as práticas, sendo um desafio para a GRH, pois exige reconhecer e apreciar diferenças entre os países. Os executivos devem focar as similaridades oferecidas pelo propósito do negócio e, quando possível, explorar as diferenças culturais para criar vantagem. A coerência estratégica entre as culturas permite focar diversos clientes; impulsionar o escopo e a escala do negócio; aproveitar os valores do negócio compartilhados; nivelar os processos mundiais em busca do lucro global (em vez de local) (MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

O contexto estratégico baseado em GRHI surge na expectativa de se tornar uma fonte de vantagem competitiva global, bem como todas as unidades se tornarem multimercados domésticos (RICHEY; WALLY, 1998). No entanto, podem enfrentar diversas outras decisões estratégicas internacionais de GRH, que variam dependendo de características específicas da subsidiária (SCHULER et al., 1993).

A complexidade, a incerteza e a mudança impõem, muitas vezes, a necessidade de estratégias, inclusive de gestão de recursos humanos, a serem adaptadas às contingências ambientais ou situacionais. No contexto transnacional, tal estado de flexibilidade e adaptabilidade em curso é um requisito fundamental para a viabilidade. Algumas abordagens universalistas podem ser subordinadoras ou ‘guarda-chuva’ a serem transferidas para a variedade de circunstâncias. Neste sentido, as melhores práticas oferecem orientações, mas uma série de contingências deve ser reconhecida (RICHEY; WALLY, 1998).

Embora a empresa global seja representada pelas empresas que centralizam instalações e padronizam produtos e procedimentos, o termo assume, atualmente, significado mais genérico para refletir a escala e o escopo das operações de uma empresa (SMALE, 2008).

Para maior clareza, Smale (2008) elucida a distinção entre ‘padronização’ global e ‘integração’, pois muitos estudos trazem esses conceitos como intercambiáveis. A integração global de GRH não se refere, portanto, à completa padronização da gestão de recursos humanos, mas às tentativas das organizações em obter consistência na entrega de GRH para as subsidiárias estrangeiras (SMALE, 2008).

O desafio para os profissionais da área é melhorar a gestão de recursos humanos (SCHULER et al., 1993). A GRHI deve ser percebida mais como colaborativa entre as áreas, atuando na disseminação do conhecimento, na democratização das oportunidades, com foco na integração das áreas de atuação. Os profissionais da GRHI devem ser capazes de promover esta organização, não apenas em âmbito local, mas também global, mesmo que, muitas vezes, isso implique a integração de culturas contraditórias ou distantes (SCHULER et al., 1993). Da mesma forma, precisam ensinar as subsidiárias e, ao mesmo tempo, aprender o melhor das GRHI de outros países, tanto em termos de tecnologia como de ideias estratégicas que possam ampliar o potencial humano da organização.

Para Rego e Cunha (2009), as empresas atualmente não têm suficientes profissionais preparados com experiência internacional, ocasionando ações que não levam em consideração o contexto e as particularidades locais. Para tais autores, um dos desafios da GRHI, no âmbito global, é o uso estratégico de expatriados, pois, nas missões internacionais, estes empregados adquirem competências que lhes permitem equilibrar a integração global e local. Eles ficam, portanto, mais capacitados para, em futuras missões, implementar as intenções estratégicas da empresa, de modo compatível com as particularidades locais. Outra alternativa para acelerar o processo de internacionalização é utilizar os impatriados, patrocinar seminários internacionais transculturais, desenvolver equipes de projetos internacionais e promover longas viagens de negócios. A GRH nunca encontrou tantos problemas, como a diversidade cultural, entretanto nunca houve tamanho potencial de colaboração e crescimento (SEBBEN, 2009).

A GRHI tem como objetivo fazer a comunicação entre as empresas internacionais. As experiências internacionais dos expatriados, quando não são partilhadas nem suscitam transferências (entre as subsidiárias) que induzam a aprendizagem organizacional ou global, acabam anulando o sentido da repatriação. Rego e Cunha (2009) analisam que, nesse sentido, a aprendizagem individual não perpetua pela organização, ficando restrita ao indivíduo. Consequentemente, os expatriados desconhecem a aprendizagem obtida pelos empregados em outras partes da organização, sendo também verdadeiro que a empresa, em seu todo, não capta nem potencializa as aprendizagens individuais (REGO; CUNHA, 2009). A GRHI é

responsável pela comunicação sobre o que está sendo feito de diferente em outros países e sobre como incorporar novas práticas, tornando-as globais para todas as empresas.

Em suma, a GRHI tem um papel limitado, muitas vezes incorporado por outras áreas ou até mesmo inexistente á percepção da gestão empresarial. Isso pode ser reflexo da limitação da própria GRH doméstica que ainda desempenha papel operacional dentro da estratégia da empresa. Conforme as leituras expostas nas seções anteriores, evidencia-se a importância da GRH e da GRHI. Essa última, além de ser responsável pela comunicação entre as GRH, deve entender a cultura local e a legislação, entre outros fatores, a fim de auxiliar na disseminação das práticas. A GRHI demanda a gestão dos expatriados, tanto dos que chegam ao país, como dos que partem da empresa para as subsidiárias, ou seja, quer dos que vão para o estrangeiro, quer dos que lá estão.

3.4.3 Os Modelos e Orientações da Gestão de Recursos Humanos Internacional

A literatura internacional tem carência de modelos de GRH, principalmente quando é abordado o nível internacional. Um dos primeiros modelos a surgir na gestão de recursos humanos internacional foi o de Schuler et al. (1993). Eles propõem um modelo integrado na estratégia internacional de GRH, com a premissa de que as multinacionais são representadas por unidades espalhadas por todo o mundo, que precisam ser coordenadas ou integradas de alguma maneira e em algum grau. Os autores relatam que esse modelo simplifica a realidade da subsidiária e dos fatores que influenciam a GRH nas empresas pela complexidade que envolve essa gestão. Esse modelo descreve os relacionamentos e oferece proposições aplicadas à estratégia internacional de GRH, incluindo os fatores exógenos e endógenos da empresa, e os componentes estratégicos de uma multinacional, tais como funções, políticas e práticas da GRHI, as quais se refletem nas preocupações e metas da empresa.

Entre os componentes estratégicos, há dois fatores que influenciam a gestão estratégica de recursos humanos internacional: as relações entre as unidades e as operações internas. As empresas multinacionais estão preocupadas com a operação entre os diversos países. Em consequência, elas estão continuamente interessadas em saber como gerenciar as diferentes unidades operacionais e como essas unidades devem ser diferenciadas e, em seguida, como elas são integradas, controladas e coordenadas. Entretanto, as empresas têm interesse nas questões estratégicas das operações internas dessas unidades. Além de trabalhar em conjunto, cada unidade tem que trabalhar dentro dos limites de seu ambiente local, de acordo com suas leis, política, economia, cultura e sociedade (SCHULER et al., 1993).

Embora a multinacional separe-se, para atuar em vários países, ela constitui uma única empresa, sendo necessário equilibrar as necessidades de diferenciação e integração. As questões da GRHI entre as unidades e dentro da própria unidade constituem um dos desafios da área. A multinacional precisa decidir o grau de autonomia que deve conceder às unidades locais, bem como o quanto deve controlar e como coordenar essas unidades. Essas questões de diferenciação e integração são, muitas vezes, facilitadas por atividades de GRH que representam um componente crítico na estrutura (SCHULER et al., 1993).

A fim de construir, manter e desenvolver a identidade corporativa, as multinacionais precisam se esforçar para alcançar consistência em suas formas de gestão de recursos humanos em uma base mundial. No entanto, para serem eficazes a nível local, elas também precisam adaptar essas formas com as exigências específicas culturais de diferentes sociedades, podendo adotar uma postura geocêntrica, etnocêntrica ou policêntrica. Assim, as funções da GRHI englobam a orientação da GRH da subsidiária; os recursos financeiros e de energia e tempo dedicados à operação da organização da gestão de recursos humanos; a localização e a organização desses recursos humanos (SCHULER et al., 1993).

Dentro das funções da GRHI, o centro da área pode ter uma subárea dedicada exclusivamente às decisões da área, cabendo a ela decidir como selecionar e repatriar estrangeiros e como compensar esses empregados. Pode também contratar uma equipe de pessoas dedicadas à gestão de formação e desenvolvimento, em grande parte para desenvolver um quadro de gestão global. Naturalmente, muitas dessas atividades podem ser pequenas, se o número de expatriados não for tão expressivo e as unidades tiverem maior grau de autonomia (essas questões são discutidas de acordo com o grau de centralização e descentralização das unidades). A localização destas atividades pode variar do centro para as unidades locais, sendo que a localização das operações da GRHI estratégica e o destino dos recursos podem variar consideravelmente entre as multinacionais (SCHULER et al., 1993).

As políticas e práticas da GRHI representam o último componente do modelo e envolvem o desenvolvimento de orientações gerais sobre como os indivíduos serão geridos e o desenvolvimento de práticas específicas. Embora estes três componentes da área sejam críticos para o modelo, eles são apenas uma parte do conjunto. Estes componentes, representando uma parte importante do quadro da GRHI, também são influenciados por fatores internos e externos da multinacional (SCHULER et al., 1993).

Os fatores internos incluem a estrutura das operações internacionais; a orientação internacional da matriz; a estratégia competitiva; e a experiência da empresa em operações internacionais. Os fatores exógenos são classificados em dois grupos: as características da

indústria e características do país/ região. As primeiras incluem a configuração da empresa; a natureza dos concorrentes; a extensão da mudança. As características do país/ região são baseadas no ambiente político, econômico, legal e sociocultural (SCHULER et al., 1993).

À medida que as necessidades do negócio tornam-se mais internacionalizadas e estratégicas, o campo da gestão de recursos humanos estende-se ao campo da gestão estratégica de recursos humanos internacionais (SCHULER et al., 1993). Esse modelo foi, posteriormente, aprimorado, com algumas adaptações, por Schuler et al. (2002), como mostra a Figura 7.

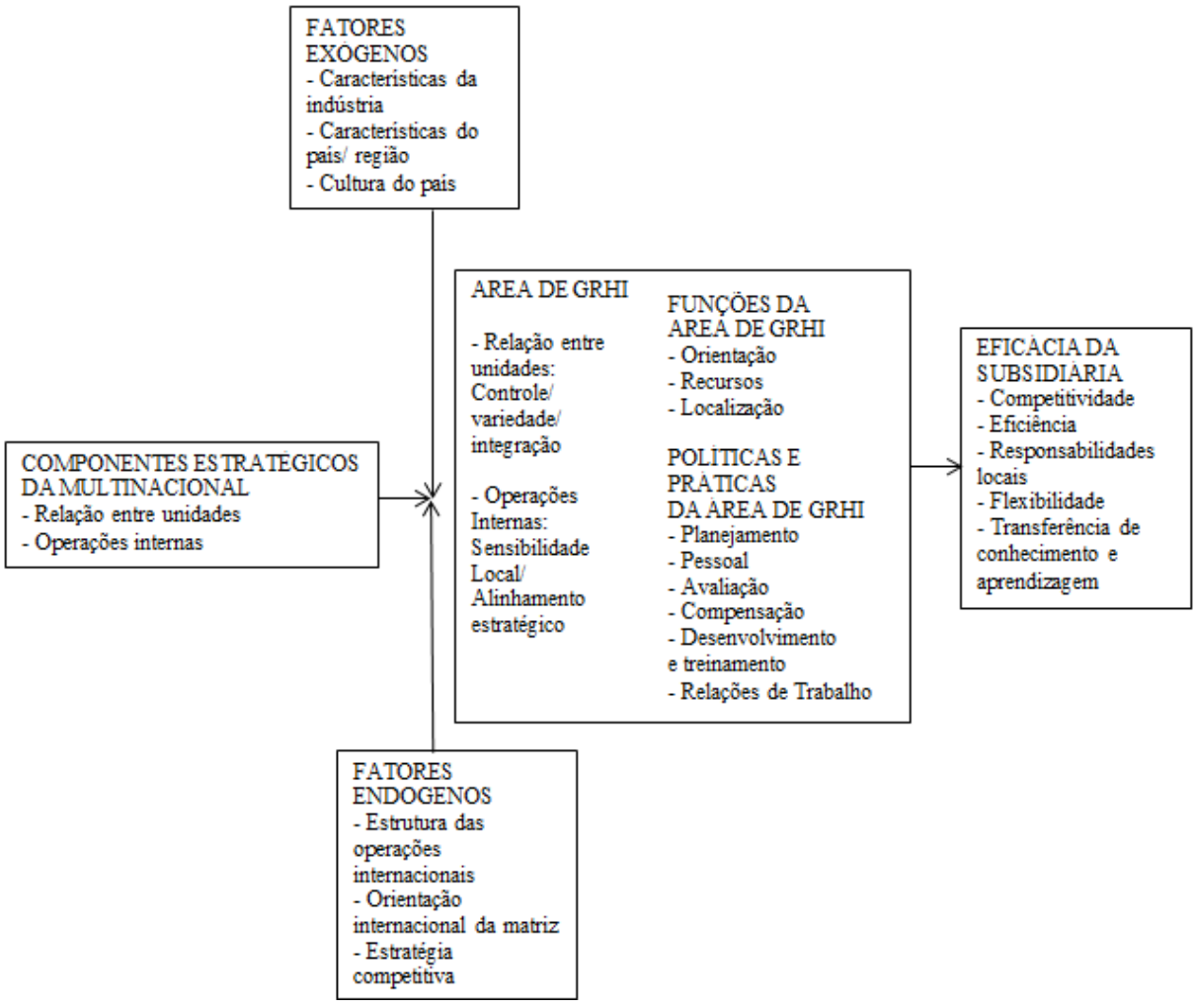

Figura 7 – Modelo integrado na estratégia internacional de GRH - adaptação do modelo de Schuler et al. (1993)
Fonte: Schuler et al. (2002) – Tradução da autora

O modelo atual inclui a cultura do país, planejamento, treinamento, relações do trabalho nas políticas e práticas da GRH e exclui a experiência da gestão de operações internacionais, presente no modelo anterior. A diferença que sobressai entre esses dois

modelos é que o mais atual inclui e detalha a expatriação como parte da estratégia internacional, embora não apareça no modelo.

Outro modelo é o de Quintanilla (2002) que foca a relação da matriz com a subsidiária, pois, de acordo com o autor, muitos estudos (BARTLETT, 1986[39]; HEDLUND, 1986[40]; BARTLETT; GHOSHAL, 1989[41]) têm demasiadamente analisado as subsidiárias na sua própria dinâmica, sem levar em conta essa relação. De acordo com o autor, as subsidiárias são organizações que se configuram por sua interação e por numerosos recursos que, em qualquer caso, mantêm sua identidade e evolução, como resultado de um complexo processo de interação de diferentes influências. A Figura 8 mostra esse modelo que está baseado em uma análise multinível: nível macro (os países de origem e os de operações); nível intermediário (a atividade das empresas dentro de uma indústria); nível micro (estruturas, decisões e dinâmicas, assim como seus recursos humanos) (QUINTANILLA, 2002).

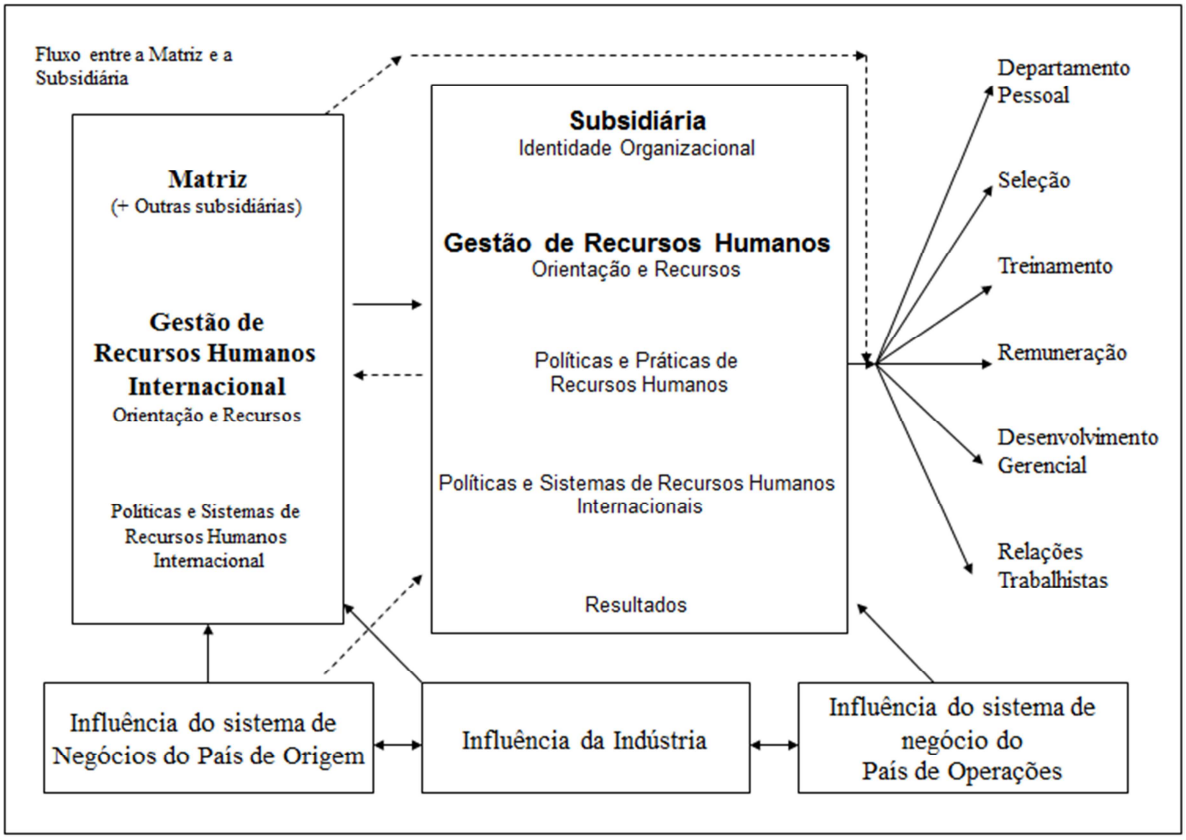

Figura 8 – O processo de configuração de políticas e práticas de GRH nas subsidiárias das multinacionais
Fonte: Quintanilla (2002, p. 82) - Tradução da autora

[39] BARTLETT, C. A. Building and managing the transnational: the new organizational challenge. In: PORTER, M. E. (eds.). **Competition in Global Industries**. Boston, Harvard Business School Press, 1986.
[40] HEDLUND, G. The Hypermodern MNC: A Heterarchy. **Human Resource Management**, primavera, pp. 9-35, 1986.
[41] BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Managing Across Borders**. The Transnational Solution, Londres, Century Business, 1989.

O modelo proposto por Quintanilla (2002), no qual a estratégia e as práticas da matriz, na Gestão de Recursos Humanos, têm consequências nas subsidiárias e na gestão de sua entidade organizacional, e, ainda, nas políticas de GRH a serem usadas nas filiais. A orientação da matriz responde pela autonomia designada à subsidiária; pelos mecanismos de controle; pelo uso de expatriados na implantação e desenvolvimento da subsidiária. As políticas e práticas de GRHI podem influenciar a Gestão de Recursos Humanos da subsidiária, conforme a matriz a oriente por meio de recomendações gerais ou faça cumprir as regras por ela estabelecidas.

O modelo demonstra que a sede organizacional pode implementar um conjunto de políticas e práticas de GRH sem, necessariamente, interagir com sua subsidiária. No entanto, ressalta o autor, existe a possibilidade de as filiais influenciarem sua própria estratégia de Gestão de Recursos Humanos, desenvolvendo-a, ao longo do tempo, por meio de ajustes entre os elementos que induzem e moldam seus subsistemas de GRH. Para tanto, é fundamental que as empresas desenvolvam um planejamento estratégico o qual contemple os subsistemas considerados chave pela organização, a fim de estabelecer vantagem competitiva no mercado e, ao mesmo tempo, atrair e manter talentos.

Analisando a maturidade de internacionalização, os estudos tradicionais de GRHI baseiam-se em tipologias gerais, para que diversas opções estratégicas e estruturais pudessem ser abordadas, dentro dos limites de um único estudo. Isso requer alto nível de abstração, tornando complexa a abordagem de políticas e práticas específicas da GRH (RICHEY; WALLY, 1998). Taylor et al. (1996) apresentaram a dicotomia de multidoméstica e global, a fim de quebrar a noção estratégica de uma única estrutura.

Quando as multinacionais utilizam uma estratégia global, podem usar recursos desenvolvidos ou adquiridos parcialmente (fusão ou aquisição) para criar vantagem competitiva em outras partes da empresa. A estratégia multidoméstica é aquela em que a multinacional gere suas subsidiárias no exterior como empresas independentes, em que as atividades de uma empresa no exterior não afetam as atividades de outra empresa. A diferença fundamental entre a estratégia multidoméstica e a global é o nível de interdependência ou de troca de recursos entre as subunidades organizacionais (TAYLOR et al., 1996).

A estratégia global requer alto nível de integração, a qual exige altos níveis de coordenação e controle de atividades das subsidiárias. As multinacionais geralmente seguem uma estratégia multidoméstica, quando o mercado local exige elevado grau de adaptação de produtos e processos da empresa. Além disso, uma estratégia multidomésticas pressupõe

exigências diferentes de uma estratégia global sobre a GRH, a fim de auxiliar a integração das atividades da empresa. Neste caso, há pouca interdependência entre aquisição, fabricação ou atividades de *marketing* em toda a multinacional, e o principal laço entre as subunidades da organização tende a ser o financeiro. Consequentemente, os recursos desenvolvidos ou adquiridos em uma parte da subsidiária geralmente não são úteis para a criação de vantagem competitiva em outros locais (TAYLOR et al, 1996).

Rego e Cunha (2009) analisam a internacionalização das empresas sob outra perspectiva, apresentando três tipologias que sugerem a influência da Gestão de Recursos Humanos na gestão das subsidiárias: globalização simples; institucionalista e integrada. O primeiro conceito aborda a existência de pouco espaço para a GRH influenciar as diferenças nacionais, pois considera a atividade econômica internacional de tal modo inter-relacionada e as pressões para a globalização tão vigorosas que os países não são compelidos a adotar as práticas e os sistemas laborais globalmente praticados. O modelo institucionalista sugere que as instituições de cada país têm importante papel nas atividades políticas e econômicas, não sendo meras entidades passivas e submetidas às pressões globalizadas. As tendências internacionais são, portanto, interpretadas e traduzidas de diferentes modos pelas instituições nacionais e a convergência das práticas de GRH e dos sistemas laborais não alcançam nível global. De acordo com os mesmos autores, a primeira abordagem não consegue explicar a diferença das nações e a segunda, as semelhanças. O modelo integrado analisa que tanto as pressões econômicas internacionais como as instituições domésticas influenciam os padrões nacionais de relações laborais e as práticas de GRH.

Ampliando esses conceitos, Vance e Paik (2006) tiram o foco da gestão internacional e analisam a estrutura da GRH em quatro perspectivas: etnocêntrica, policêntrica, geocêntrica e regiocêntrica. Há divergência entre os conceitos de Ivancevich (2008) e de Vance e Paik (2006) em relação à estratégia etnocêntrica. O primeiro autor analisa a subsidiária com um posicionamento etnocêntrico (empregados do país de origem da subsidiária) e os outros dois autores analisam o etnocentrismo sob a visão da matriz, especialmente em relação aos cargos gerenciais. Entretanto, a essência do conceito permanece.

O conceito etnocêntrico mantém o maior controle na matriz, para a integração e a coordenação eficaz entre as unidades no exterior. Nessa orientação, as principais tomadas de decisão são realizadas na matriz corporativa (VANCE; PAIK, 2006). Analisando de maneira estratégica, as multinacionais procuram transferir o conhecimento da matriz para as subsidiárias, pois é a maneira de replicar, em outros países, as vantagens desenvolvidas sobre seus concorrentes locais (OLIVEIRA JR.; BORINI, 2010). A transferência de conhecimento

da matriz para as subsidiárias em desenvolvimento é essencial devido ao processo ainda imaturo de internacionalização dessas empresas (BARTLETT; GHOSHAL, 2000). Por tal motivo, as empresas geralmente enviam expatriados para reduzir a dependência da unidade. O envio de expatriados não só previne o vazamento de informações importantes, como também protege o *know-how* tecnológico e facilita, por meio da força local de trabalho, a transferência de competências essenciais da empresa para subsidiária (VANCE; PAIK, 2006).

Há outras vantagens de ter expatriados da matriz, ao invés de ter empregados locais na gestão da empresa. Comparando esses dois tipos de empregados, os expatriados possuem maior compreensão de prioridades corporativas globais; tem aceitação mais fácil das regras da matriz; demonstram maior compromisso com as metas corporativas. A familiaridade dos expatriados com a cultura corporativa também permite que o sistema de controle de resultados seja mais eficaz. Além disso, há maior facilidade na criação de uma rede de informação consistente com a matriz, visto que os expatriados podem aprender mais rapidamente comportamentos funcionais desejáveis, que convirjam para os propósitos da corporação, pois estão mais propensos a entender a cultura corporativa e a estratégia (VANCE; PAIK, 2006).

Uma orientação etnocêntrica pode, entretanto, levar à miopia cultural ou a uma falha geral da empresa em compreender as diferenças do país anfitrião, as quais podem exigir diferentes abordagens e modelos de gestão. Neste caso, a orientação policêntrica é mais coerente, principalmente em uma empresa multinacional, pois exige trabalhadores do país da subsidiária para participarem da gestão da organização. Este tipo de prática de GRH baseia-se no particularismo cultural, que valoriza a distinção de diferentes países, pois os trabalhadores nativos estão familiarizados com a cultura local, além de possuírem maior rede de contatos. Em contraste com expatriados, estes gestores locais possuem elevado grau de competência local, mas, normalmente, baixo grau de competência corporativa. A orientação policêntrica ameniza barreiras linguísticas e dificuldades de adaptação cultural enfrentadas pelos gestores expatriados e por suas famílias (VANCE; PAIK, 2006).

No entanto, a orientação policêntrica apresenta alguns empecilhos. A falta de coesão global e uniformidade entre as unidades tornam as mudanças estratégicas de difícil implementação, além de impedirem a matriz e as subsidiárias de ganharem experiência fora de seus respectivos países. Pode também haver problemas oriundos de barreiras linguísticas, lealdades nacionais e diferenças culturais, principalmente quando se considera a relação entre os vários níveis de gestão da subsidiária e da matriz (VANCE; PAIK, 2006).

A orientação geocêntrica visa resolver os problemas associados às estratégias etnocêntrica e policêntrica. Ao contrário dessas duas abordagens, a orientação geocêntrica

pressupõe que os empregados mais qualificados devem ocupar cargos gerenciais importantes, independente da nacionalidade. Essa abordagem é atraente em empresas com estrutura organizacional interdependente, pois elimina a hierarquia de influência e facilita a criação de uma empresa realmente internacional que se identifica com os interesses de ambos os países, permitindo o desenvolvimento das melhores pessoas, para as melhores posições. As empresas que seguem a orientação geocêntrica tendem, portanto, a ter uma cultura corporativa mais forte e unificada, além de um gerenciamento de informações mais eficaz, visto que as pessoas já não se sentem ligadas por laços culturais (VANCE; PAIK, 2006).

A orientação regiocêntrica promove a interação entre expatriados transferidos para as subsidiárias no mesmo país. Esta abordagem pode ser benéfica para as empresas que não têm gerentes globais treinados. Durante este período, eles desenvolvem o conhecimento profissional e também são socializados na empresa, criando redes de negócios com seus pares. Como resultado desta rotação de trabalho, os gerentes, em diferentes localizações e níveis, tornam-se membros de redes informais de informação, com base nessas relações estabelecidas. Ao completarem os canais de comunicação formais e informais, as multinacionais captam os objetivos globais e locais (VANCE; PAIK, 2006).

Essa nomenclatura permite entender como as diversas configurações de expatriados estão ligadas à estratégia da organização. Nos modelos global e geocêntrico, há mais possibilidades para expatriados com uma carreira organizacional mais madura. Esses aspectos mostram como algumas práticas de GRH estão relacionadas com o processo de expatriação e com a estratégia de internacionalização da organização.

Outro modelo presente na literatura é o de Ivancevich (2008) que relaciona a orientação da GRH com a estratégia de internacionalização da empresa, apesar de o autor visualizar apenas dois níveis de internacionalização: multinacional e global. Esse modelo é o que mais tem aproximado a expatriação dentro da estratégia de internacionalização, entretanto de maneira sumária, a relacionando apenas com o quadro funcional de empregados.

De acordo com o autor, há três configurações de empregados para atender uma missão internacional: o da matriz; o da empresa estrangeira; e o estrangeiro, mais conhecido como cidadão do mundo, conceito definido por Bohlander et al. (2003). As posições gerenciais e técnicas dependem da perspectiva global da GRH da empresa (IVANCEVICH, 2008).

Nos estágios iniciais de internacionalização, a multinacional mantém operações em muitos países diferentes, mas cada uma é vista como uma empresa relativamente separada. Dentro de cada país, os controles mais importantes permanecem a cargo da sede da empresa ou nas mãos de um expatriado transferido da matriz. A maioria dos empregados e dos

gestores tende a ser do país onde a empresa está operando, porque as multinacionais adotam práticas com perspectiva relativamente etnocêntrica, tentando adotar as políticas da GRH do próprio país, com o mínimo de adaptações de estruturação do quadro de pessoal. A organização multinacional nova, etnocêntrica, geralmente acredita que todos os empregados importantes devem ser da matriz, pois a maneira desta conduzir os negócios é superior em comparação a das outras culturas (IVANCEVICH, 2008; BOHLANDER et al., 2003).

Conforme o nível de internacionalização vai aumentando, há a tentativa de equilibrar o número de expatriados com o de gestores locais, até chegar a uma corporação global. Essa é estruturada sem fronteiras entre os países e enxerga o mundo tanto como fonte quanto como mercado de trabalho, resultando em um quadro funcional mais qualificado, independentemente da nacionalidade. Essa prática é denominada estruturação global ou geocêntrica do quadro funcional (IVANCEVICH, 2008). O modelo de Ivancevich (2008) pode ser observado na Figura 9.

As estratégias de internacionalização das empresas dependem, consideravelmente, do grau em que elas se assemelham com as estratégias e as políticas da GRH. Há empresas mais etnocêntricas e outras mais geocêntricas. Há, entretanto, nuances em diferentes subsidiárias e dentro delas, com diferentes tipos de empregados. Uma empresa pode ser mais policêntrica em determinadas subsidiárias e mais etnocêntricas em outras, bem como pode ser mais geocêntrica em determinadas práticas ou mais geocêntrica com determinado tipo de empregados (diretores do grupo, por exemplo) (REGO; CUNHA, 2009).

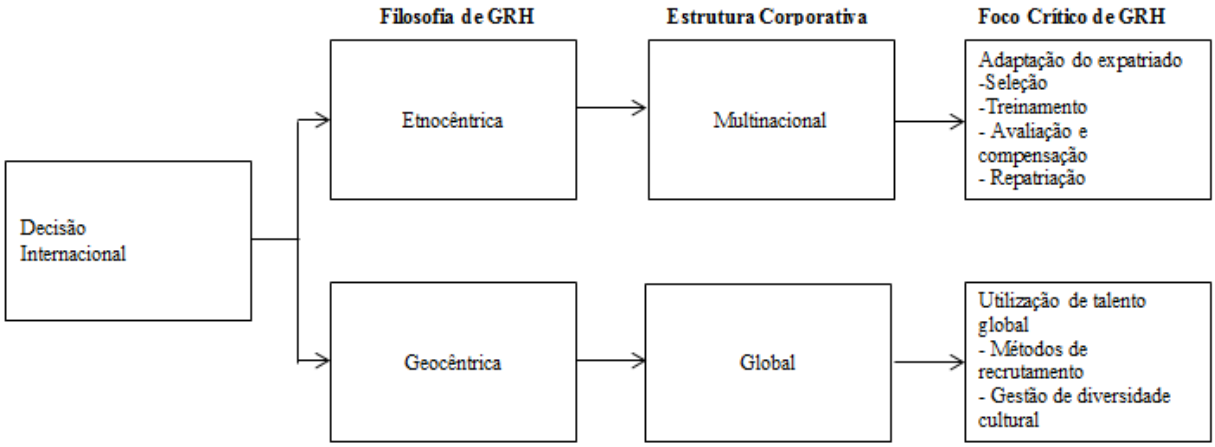

Figura 9 – GRH nas corporações multinacionais e globais
Fonte: Ivancevich (2008, p. 102)

Os conceitos apresentados por Vance e Paik (2006) são os mais utilizados na literatura de GRHI, entretanto suas definições não são consoantes com a concepção adotada nesse

estudo, por apresentarem uma estrutura permanente: ou ser etnocêntrica, ou ser policêntrica. Como Rego e Cunha (2009) afirmam são, entretanto, a estratégia e o posicionamento adotados que, na prática, sofrem alterações, pois o contexto internacional muda rapidamente e as organizações igualmente. A mudança de orientação pode ocorrer em poucos anos, porém o desenvolvimento das competências necessárias da GRH não pode ser feito tão rapidamente. É requerido tempo para que uma equipe de GRH aumente suas capacidades de gestão global e suas competências (MENDENHALL et al., 2003). A concepção de amadurecimento da internacionalização e da GRH apresentada por Ivancevich (2008) e Bohlander et al. (2003) é coerente com o posicionamento adotado na presente tese.

Esses modelos, tanto os de níveis de internacionalização quanto os de orientação da GRH, mostram a possibilidade de as empresas migrarem de um enfoque estratégico nacional para um enfoque global (local/ global). A expatriação é um processo que auxilia nessa interface, embora não receba tal reconhecimento. Compreender as diversas etapas, políticas e práticas da expatriação; a orientação de gestão, que acaba se refletindo na quantidade de expatriações que estão ocorrendo ou devem ocorrer; analisar o *feedback* das expatriações, como apoio para entender o panorama de internacionalização da empresa, são algumas questões oportunas para serem analisadas dentro da estratégia de internacionalização.

Tanto as configurações de organização que a empresa quer ser – multinacional, internacional, globalizada, transnacional (BOHLANDER et al., 2003; IVANCEVICH, 2008; BARTLETT; GHOSHAL, 1989), metanacional (DOZ et al., 2006) – quanto a filosofia adotada pela GRH – geocêntrica, etnocêntrica ou policêntrica (IVANCEVICH, 2008; VANCE; PAIK, 2006) – constituem grandes desafios das multinacionais para conduzir seus negócios no exterior (NOGUEIRA et al., 2009). Tais decisões estão relacionadas quer com as diferentes fases de internacionalização, quer com as estratégias e as práticas de GRH adotadas (REGO; CUNHA, 2009). Cada estratégia de negócios, bem como cada estrutura, determina as maneiras de pensar e agir dos expatriados e, consequentemente, as políticas e práticas da GRH Global (NOGUEIRA et al., 2009). Além de definir o desenho organizacional, ela também define o perfil das pessoas a serem contratadas (DE RÉ; DE RÉ, 2011).

3.5 ENTENDENDO O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO

Para melhor entendimento do processo de expatriação, apresentam-se os conceitos e configurações de expatriados; os modelos de expatriação; análise da expatriação como processo; e políticas e práticas da Gestão de Recursos Humanos que permeiam o processo de

expatriação. Nessa última subseção, analisa-se a influência na GRH de diversas teorias da literatura. As mais prestigiadas são a teoria institucional, a visão baseada em recursos e a gestão empresarial. Como o presente estudo privilegia a relação na gestão, assume-se essa última como embasamento teórico.

3.5.1 Os Diversos Conceitos e Configurações de Expatriação

A divergência nos conceitos e nas configurações de expatriação evidencia a necessidade de revisar o que a literatura tem abordado. A diferença entre conceitos e configurações é uma linha tênue que, por vezes, é confundida. O conceito de expatriado, existente desde o período das grandes navegações, foi amadurecendo e incorporando novas características, além da demarcação territorial e de duração, para atender diversas perspectivas da expatriação. A configuração mostra os diversos expatriados que surgiram para atender o amadurecimento internacional empresarial. De modo geral, entende-se que os conceitos estão relacionados às características, quase um perfil, do expatriado; e a configuração está atrelada à perspectiva de carreira ou ao modo de vida escolhido pelo indivíduo.

Os conceitos variam desde a legislação do país até o tipo de trabalho desenvolvido e tempo de permanência no país de destino. Como configurações de expatriados foram encontradas: expatriado, flexpatriado, patriado, impatriado, repatriado, autoexpatriado, cidadão do mundo, empregado global e transnacional.

3.5.1.1 Conceituações

A expatriação, analisada em sua raiz etimológica latina (*expatria*, ‘fora da pátria’), compreende todos os indivíduos que residem temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceram (GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011). À luz da perspectiva histórica, desde que os romanos enviavam seus empregados para ‘administrar’ as subsidiárias do império, já surgia a expatriação (MCCALL; HOLLENBECK, 2003). A função desses expatriados não era muito diferente das responsabilidades dos expatriados das empresas atuais, ressaltam Mccall e Hollenbeck (2003). Eles eram encarregados do controle e da aplicação da lei nas províncias, além de recolher e enviar o dinheiro dos impostos.

Esses primeiros expatriados também eram responsáveis pela transferência de conhecimentos, levando à província novas habilidades técnicas e administrativas, e, naqueles tempos, talvez novos deuses, língua e cultura, sendo, portanto, responsáveis por realizar

deveres que exigiam a presença e o trabalho de um empregado confiável. Mccall e Hollenbeck (2003) consideram que as motivações desses primeiros expatriados talvez fossem semelhantes às dos executivos que hoje assumem a responsabilidade de morar e trabalhar em outro país: construção de um conjunto de habilidades; aumento de recursos financeiros; expectativa de ascensão na carreira; fuga de algum problema; oportunidade de viajar.

Assim, na história dos negócios, por longos períodos, o termo 'internacional' foi suficiente para denominar as operações fora do país de origem, sendo o executivo internacional alguém que vivia e trabalhava 'no estrangeiro' (MCCALL; HOLLENBECK, 2003). Com o incremento das relações de trabalho, novos conceitos surgiram, tal como o de expatriação. Esse conceito adquiriu glamourização (FREITAS, 2009) e *status* (GALLON et al., 2013a) nas relações de trabalho, variando, normalmente, em relação ao tempo que o empregado ficará fora de seu país de origem e à complexidade do cargo assumido.

Expatriado é o empregado que trabalha em um país diferente daquele no qual foi contratado para atuar, por um período ou de forma definitiva (DUTRA, 2002). Caligiuri (2000) complementa essa definição, ao observar que expatriados são empregados enviados por uma empresa para viver e trabalhar em outro país, por um período que abrange dois ou mais anos. Ele também pode ser definido como um executivo que não é cidadão do país no qual está designado para trabalhar (SHEPHARD, 1996).

Nunes et al. (2008) analisam que a expatriação consiste no deslocamento de um profissional a um destino internacional, com determinação de elementos como função, período, condições financeiras, localização. Apesar de o conceito ser similar aos dos autores anteriores, esses estudiosos dão importante contribuição para a expatriação, pois acreditam que a estratégia da empresa define o objetivo e o modelo de expatriação e, consequentemente, o perfil do expatriado. A expatriação pode, portanto, ser entendida como uma estratégia de GRH que visa desenvolver internacionalmente tanto na organização como, nos empregados, as competências do executivo global (NUNES et al., 2008).

Para Nevado (2003), expatriado é um novo tipo de executivo que entende e se faz entender em diferentes línguas, é tolerante a diferentes culturas, interioriza e transfere a maneira de estar e de ser da empresa em que trabalha e, com ou sem família, aprende a viver e a se integrar fora do seu *habitat* de origem. Assim como Nevado (2003), Zwielewski (2009) amplia o conceito e analisa a expatriação como o ato de alterar rotinas, costumes, valores pessoais, construir nova rede de relacionamentos, tanto para o expatriado como para sua família, proporcionar-lhes nova infraestrutura para que, ao enfrentarem os desafios, estejam

bem emocionalmente. Essa autora mostra que a expatriação também está conectada a fatores pessoais e não somente à saída do empregado do país de origem.

Freitas e Dantas (2011) compartilham esse último conceito exposto e o complementam, ao relatarem que a expatriação está relacionada a um sujeito que desenvolve a capacidade de se adaptar a culturas diferentes e de lidar com o desconhecido. As pressões psíquicas têm menor impacto em sua vida e ele consegue responder às exigências do novo quotidiano sem grandes desconfortos. Esses aspectos interligam-se à questão do perfil e da identidade do sujeito. Referindo-se a esses dois aspectos, as autoras relatam que expatriado é aquele para o qual o aprendizado instrumental do mundo do trabalho contribui para que saiba lidar com mudanças frequentes, sem maiores alterações de sua identidade, ou seja, ele é um sujeito adaptável a novos ambientes.

Observando essas definições, entende-se que o conceito de expatriação também pode variar de acordo com a legislação de cada país. No caso do Brasil, as empresas regem de acordo com a Lei nº 7.064, de 06 de dezembro de 1982 que estabelece que os empregados brasileiros de empresas prestadoras de serviços de engenharia, consultoria, projetos e obras, montagens, gerenciamento e congêneres, que prestam serviço no exterior, são considerados expatriados (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2012). Entretanto, a Lei nº 11.962, publicada no Diário Oficial da União, em 06 de julho de 2009, retirou a especificação do segmento empresarial, ampliando a regulamentação para todos os trabalhadores contratados no Brasil ou transferidos por seus empregadores para prestar serviço no exterior, os quais estão submetidos ao mesmo regime (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2012). Ainda de acordo com a Lei nº 7.064/82 (artigo 1º), ressalta-se que fica excluído do regime o empregado designado para prestar serviços de natureza transitória, por um período inferior a 90 dias (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2012). Por essa delimitação, perante a lei, só após 90 dias no país estrangeiro, os empregados são considerados expatriados, situação que implica o recebimento de benefícios e de remuneração como expatriado.

Na legislação portuguesa – Lei 07/2009, de 12 de fevereiro, reformulada pela Lei 21/2009, em 18 de março, relativa ao Código do Trabalho Português – não há especificação sobre a condição de expatriado. O Artigo 4° aborda a igualdade de tratamento de trabalhador estrangeiro ou apátrida em território português, no entanto não se refere aos portugueses que deixam o território nacional (DIÁRIO DA REPÚBLICA ELETRÔNICO, 2013). A lei portuguesa, aparentemente, parece ser vaga em um assunto que vem se expandindo. Ela deixa

nas mãos das empresas portuguesas a decisão sobre os benefícios e as condições proporcionadas a estes trabalhadores.

Está prevista a formulação de uma lei fiscal para os expatriados portugueses, por ser uma questão que tem provocado algumas dificuldades às empresas que se internacionalizam e aos expatriados, devido a questões burocráticas. De acordo com os representantes do governo português, essa lei regulariza a situação de trabalhadores de empresas portuguesas que se encontram trabalhando no estrangeiro. Essa nova lei incentiva as empresas portuguesas a conquistarem novos mercados internacionais e garante maior competitividade fiscal na internacionalização da economia portuguesa (PÚBLICO COMUNICAÇÃO SOCIAL, 2013). O Quadro 3 mostra a síntese desses conceitos expostos.

Conceito	Características	Autores
Origem etimológica da palavra	Indivíduos que residem temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceram (expatria, 'fora da pátria').	González e Oliveira (2011)
Perspectiva histórica	Eram empregados encarregados do controle das províncias e pela transferência de conhecimentos.	Mccall e Hollenbeck (2003)
Executivo internacional	Alguém que vive e trabalha 'no estrangeiro'.	Mccall e Hollenbeck (2003)
Expatriado	Empregado que atua, por um período ou de forma definitiva, em um país diferente daquele no qual foi contratado para trabalhar.	Dutra (2002)
Expatriado	Empregado enviado por uma empresa para viver e trabalhar em outro país, por um período que pode abranger dois ou mais anos.	Caligiuri (2000)
Expatriado	O executivo que não é cidadão do país no qual está designado para trabalhar.	Shephard (1996)
Expatriado	É um executivo que entende e se faz entender em diferentes línguas, é tolerante a diferentes culturas, interioriza e transfere a maneira de estar e de ser da empresa em que trabalha e, com ou sem família, aprende a viver e a se integrar fora do seu *habitat* de origem.	Nevado (2003)
Expatriado	É a pessoa que altera suas rotinas, costumes, valores pessoais, constrói nova rede de relacionamentos, tanto para ela como para sua família.	Zwielewski (2009)
Expatriado	É um sujeito com capacidade de se adaptar a culturas diferentes e de lidar com o desconhecido.	Freitas e Dantas (2011)
Expatriado para a legislação brasileira	Empregado contratado no Brasil para prestar serviço no exterior por um período maior que 90 dias.	Lei nº 11.962, de 06 de julho de 2009
Expatriado para a legislação portuguesa	Não há definição.	Lei n° 07/2009, de 12 de fevereiro - Código do Trabalho Português

Quadro 3 – Síntese dos conceitos sobre expatriação
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Confrontando a duas leis, verifica-se que a legislação brasileira sofreu alterações que a tornaram mais rigorosa, tais como a inclusão de todos os tipos de trabalhadores, não somente de trabalhadores prestadores de serviços, e especificações, como o acréscimo de 25% no

salário do empregado, após 90 dias afastado do território nacional. A lei brasileira ainda carecer de melhorias, no entanto a portuguesa também tem visível necessidade de aprimoramento, incluindo a especificação desse tipo de trabalhador, e da aquisição de maior amplitude legal, indo além dos termos fiscais.

Os conceitos de expatriação que embasam o presente estudo são os de Dutra (2002), Caligiuri (2000) e Shephard (1996). Entretanto, espera-se que os outros conceitos expostos sejam encontrados na pesquisa a fim de ampliar o conceito de expatriação.

3.5.1.2 Configurações de expatriados

Tal qual o conceito de expatriação, os expatriados assumem diferentes configurações e características que variam de acordo com as concepções dos autores. Dentro da estratégia, é analisada a importância das diferentes configurações de empregados nas subsidiárias, de acordo com a estratégia de internacionalização. Se uma organização pretende gerir seus negócios localmente com empregados locais, mas não aumentar a presença de expatriados em cargos gerenciais, então o desenvolvimento global envolve conseguir empregados locais conectados com a estratégia global e com os procedimentos da matriz. Se a organização escolher gerir as operações locais com estrangeiros, a questão estratégica envolve desenvolver talentos para a expatriação e a condução de negócios em outra cultura (MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

Essas configurações podem variar de acordo com a estratégia internacional da empresa de enviar expatriados, contratar localmente, enviar pessoas de outras subsidiárias, entre outras possibilidades. Rego e Cunha (2009) relatam que três categorias compõem o quadro internacional de empregados: (a) os de missão de curta duração (até seis meses); (b) os de missão de longa duração (de seis meses a três-cinco anos); (c) os ‘expatriados’ permanentes. Estas categorias geram diferentes configurações, como a seguir exposto.

Assim como existem os expatriados, também há os repatriados que são aquelas pessoas que saíram do país de origem, a convite da empresa, para trabalhar em uma subsidiária, e estão retornando para seu antigo cotidiano. Ou seja, repatriados são os expatriados de retorno a seu país de origem, depois de realizarem uma missão (GALLON; ANTUNES, 2013).

Tal como a expatriação não é somente o deslocamento para outro país, a repatriação também não deve ser entendida como o simples retorno de um empregado a seu país de origem, depois de uma missão internacional estendida (HERMAN; TRETRICK, 2009). A

repatriação é um processo complexo, envolvendo renegociação, readaptação, reconstrução de redes profissionais e reancoragem da carreira na empresa.

Alguns autores fazem diferença entre o enviar um empregado da subsidiária para a matriz e o inverso. Assim, surgem os impatriados: empregados das subsidiárias que trabalham em missões na matriz da empresa e que para ali foram com o intuito de aprender a cultura da empresa matriz e levá-la para a subsidiária (HARVEY et al., 2000; REGO; CUNHA, 2009).

Uma estratégia verdadeiramente global, no entanto, pode envolver o aumento da diversidade cultural nos cargos gerenciais. O desafio é ajudar os executivos nativos da matriz a desenvolverem as habilidades dos estrangeiros ou, ao menos, desenvolverem uma perspectiva global. O desafio autodesenvolvimentista apresentado por essa estratégia difere, dependendo dos países de origem e dos executivos locais. Os indivíduos dos países emergentes podem precisar de experiências diferentes daqueles executivos de países mais desenvolvidos (MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

Dentro dessa perspectiva global, o conceito de flexpatriado refere-se aos empregados que circulam entre países, em estadas de curta duração e não são acompanhados pela família para poderem responder às necessidades de flexibilidade das empresas. Os flexpatriados são mais frequentes em empresas de pequena ou média dimensão com operações internacionais. Eles contribuem para a competência global da empresa, mas não lhes é exigido o mesmo grau de imersão cultural de expatriados e impatriados (REGO; CUNHA, 2009).

O conceito de cidadão do mundo está próximo à definição de flexpatriado, por serem pessoas que transitam por diversos países, se adaptam facilmente a outras culturas e já perderam a identidade de cidadão de um único país (BOHLANDER et al., 2003). Freitas (2008) contraria tal conceito, ressaltando que não existe indivíduo sem sociedade, cultura e identidade. Logo, o cidadão do mundo “desenvolve a capacidade de se adaptar rapidamente à cultura alheia naquilo que é essencial, de lidar com o desconhecido com menores pressões psíquicas ou de responder às exigências do novo quotidiano sem grandes desconfortos”, pois o aprendizado com o trabalho no exterior ajuda o indivíduo a lidar com mudanças frequentes, sem maiores danos a sua identidade (FREITAS; DANTAS, 2011, p. 605).

Próximo a esse último conceito, Tanure et al. (2007) entendem que esse tipo de empregado é um executivo transnacional, o qual conhece e aprecia culturas variadas e, por competência, transita rotineiramente por diversas culturas e países com facilidade, além de, durante sua carreira profissional, gerir e lidar com parceiros e realidades de diversas áreas culturais (REGO; CUNHA, 2009).

Dentro desse contexto, é visível a presença da carreira profissional ‘sem fronteiras’, a qual supõe que o indivíduo se desloca de uma empresa para outra, a fim de buscar melhores oportunidades, visando ao próprio desenvolvimento profissional (TUNG, 1998). Essa perspectiva corrobora com os conceitos de ‘cidadão de mundo’, de acordo com Bohlander et al. (2003), e de executivo transnacional, que sinalizam o aumento desse tipo de expatriado.

Outro conceito discutido na literatura é a patriação, a qual significa o retorno do expatriado depois de uma sequência de múltiplas realocações em uma empresa no exterior (HARVEY; NOVICEVIC, 2006). Esse conceito é utilizado para o empregado da matriz que passa por diversas subsidiárias, por longos períodos, para, ao final, retornar à matriz e assumir um cargo executivo. A patriação é o retorno do empregado para a sua pátria, por isso, a designação ‘patriado’.

Essa técnica é conhecida como *job rotation*[42], porém de amplitude global e caráter estratégico, com a finalidade de possibilitar a compreensão de todas as operações internacionais. O patriado tem por objetivo aprender as peculiaridades de cada subsidiária, a fim de obter vasto conhecimento sobre o mercado externo e trazê-lo para a matriz. A patriação é quase que o término de uma carreira de expatriado ou o auge do desenvolvimento de liderança global de um expatriado.

McCall e Hollenbeck (2003) observam que os executivos globais são aqueles que desempenham trabalho global. Para tais autores, com tantas configurações de trabalho global, dependendo do negócio e da cultura da empresa, dos países e das pessoas envolvidas, não se pode falar da existência de apenas um tipo de executivo global. Os autores enfatizam que os executivos, bem como suas ocupações, nem sempre são totalmente globais, pois variam de acordo com as funções que desempenham, suas responsabilidades, atribuições e a extensão da missão (MCCALL; HOLLENBECK, 2003). Isso mostra que nem a palavra ‘global’, comum no meio empresarial, consegue suprir a diversidade de conceitos de expatriados existente.

Rego e Cunha (2009) explicam a diferença entre gestor internacional, global e transnacional. O gestor internacional atua fora de seu contexto cultural. O gestor global é o que atua, em seu quotidiano, com indivíduos de várias culturas, em diferentes fusos horários, em vários locais do mundo e que encara o globo em sua unicidade. O gestor transcultural lida com pessoas de várias origens culturais, o que requer dele competência na compreensão e na adaptação transcultural, sensibilidade cultural, comunicação multicultural, capacidade de

[42] Em tradução livre, *job rotation* significa ‘rotação de trabalho’.

ajustamento a diferentes contextos culturais, flexibilidade cognitiva, capacidade de suspender julgamentos etnocêntricos e de se colocar no lugar do outro (REGO; CUNHA, 2009).

Rego e Cunha (2009) observam a existência de vários gestores globais e não somente de um, pois a globalização requer que os gestores detenham competências transculturais, mesmo quando as operações da empresa são domésticas. O relacionamento com parceiros de variadas origens, a necessidade de compreender o negócio que está sendo realizado em caráter global e de que todas as partes se influenciam mutua e constantemente exigem a gestão de uma força laboral progressivamente diversa. As competências transculturais requeridas são necessariamente maiores nos gestores globais e internacionais do que nos gestores domésticos, por isso a importância de se entender cada vez mais sobre eles. O Quadro 4 resume essas configurações expostas.

Configurações	Características	Autores
Expatriado	Empregado enviado por uma empresa para trabalhar em outro país.	Dutra (2002), Caligiuri (2000) e Shephard (1996)
Repatriado	Expatriado que retorna para a empresa matriz.	Gallon e Antunes (2013)
Impatriado	Empregado de uma subsidiária que trabalha em missões temporárias na matriz da empresa.	Harvey et al. (2000) e Rego e Cunha (2009)
Patriado	Empregado que retorna para a empresa, depois de uma sequência de múltiplas realocações.	Harvey e Novicevic (2006)
Flexpatriado	Empregado que circula entre países, em estadas de curta duração. Não é acompanhado pela família.	Rego e Cunha (2009)
Cidadão do mundo	É uma pessoa que transita por diversos países, se adapta facilmente a outras culturas e já perdeu a identidade de cidadão de um único país.	Bohlander et al. (2003)
Cidadão do mundo	É um indivíduo que desenvolve a capacidade de se adaptar rapidamente a outra cultura naquilo que é essencial.	Freitas (2011)
Gestor Internacional	É aquele que atua fora de seu contexto cultural.	Rego e Cunha (2009)
Executivo Transnacional	Empregado que conhece e aprecia culturas variadas e, durante sua carreira profissional, tem, por competência, facilidade de transitar rotineiramente, gerir e lidar com parceiros e realidades de diversas áreas culturais.	Tanure et al. (2007) e Rego e Cunha (2009)
Gestor Transcultural	Lida com pessoas de várias origens culturais. Dele se requerem competência de compreensão e adaptação transcultural, comunicação multicultural, flexibilidade cognitiva, capacidade de suspender julgamentos etnocêntricos e de se colocar na ‘pele’ do interlocutor.	Rego e Cunha (2009)
Executivo Global	Aquele que desempenha trabalho global.	McCall e Hollenbeck (2003)
Gestor Global	Vê o mundo de modo dinâmico, atua com pessoas de várias culturas, em diversos fusos horários e locais do mundo.	Rego e Cunha (2009)
Autoexpatriados	São profissionais que fazem a sua própria expatriação sem o auxílio de um meio facilitador no estrangeiro.	Nardi (2015) e Dickmann e Doherty (2008)

Quadro 4 – Síntese das configurações sobre expatriação
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

De todo o exposto, observa-se que o termo expatriado é utilizado predominantemente no meio empresarial. No entanto, alguns profissionais optam por carreiras internacionais independente de empresas. Eles podem ser considerados como expatriados (não empresariais) ou nômades internacionais, tais como mercenários, arquitetos, refugiados, exploradores de contextos culturais, missionários. Essas situações fizeram emergir um conceito mais contemporâneo e pouco estudado: o dos autoexpatriados (NARDI, 2015) ou os *self-initiated expatriates* (DICKMANN; DOHERTY, 2008), profissionais que viajam para o exterior em busca de um trabalho, realizando a própria expatriação (NARDI, 2015; DICKMANN; DOHERTY, 2008). Diferentemente dos expatriados, eles não têm contrato profissional com nenhuma empresa no exterior e buscam o trabalho por conta própria. Entretanto, quando conseguem trabalho no exterior, não podem ser considerados empregados nativos, o que nem sempre ocorre, porque possuem as características de expatriados. A diferença é que, para estes últimos, a empresa de origem foi um meio facilitador de entrada no país estrangeiro (NARDI, 2015; DICKMANN; DOHERTY, 2008).

A estratégia empresarial e a estrutura de uma corporação global afetam diretamente o número e a configuração de cargos internacionais; quantos expatriados, com quais habilidades são necessários; quais as experiências disponíveis para ensinar o que eles precisam saber (MCCALL; HOLLENBECK, 2003). A importância desses fatores varia de acordo com o expatriado enviado e como ele está posicionado na estratégia, pois, dependendo dos objetivos da empresa, o expatriado pode se enquadrar em diferentes configurações. Isso ressalta a necessidade da integração empresarial na internacionalização da GRH.

As configurações de expatriados que embasam o presente estudo são os de expatriado, repatriado, impatriado, cidadão do mundo (DUTRA, 2002; CALIGIURI, 2000; SHEPHARD, 1996; GALLON; ANTUNES, 2013; HARVEY et al., 2000; REGO; CUNHA, 2009; HARVEY; NOVICEVIC, 2006; BOHLANDER et al., 2003). Entretanto, espera-se que as outras configurações expostas sejam encontradas na pesquisa a fim de ampliar as configurações de expatriação.

3.5.2 Os Modelos de Expatriação

O processo de expatriação é entendido de diversas maneiras, de acordo com a concepção dos autores. Para melhor explicitar a expatriação, analisam-se as fases que esse processo compreende, não existindo, contudo, unanimidade sobre elas, pois, conforme os autores, o processo é composto por duas, três, quatro ou até oitos fases.

O primeiro trabalho que buscou criar um modelo para formalizar a expatriação foi o de Harvey (1982). O modelo foca a expatriação em quatro etapas – planejamento; pré-expatriação; expatriação; repatriação. Tal modelo aborda a expatriação como um processo constituído de fases, as quais compreendem políticas e práticas, como mostra a Figura 10.

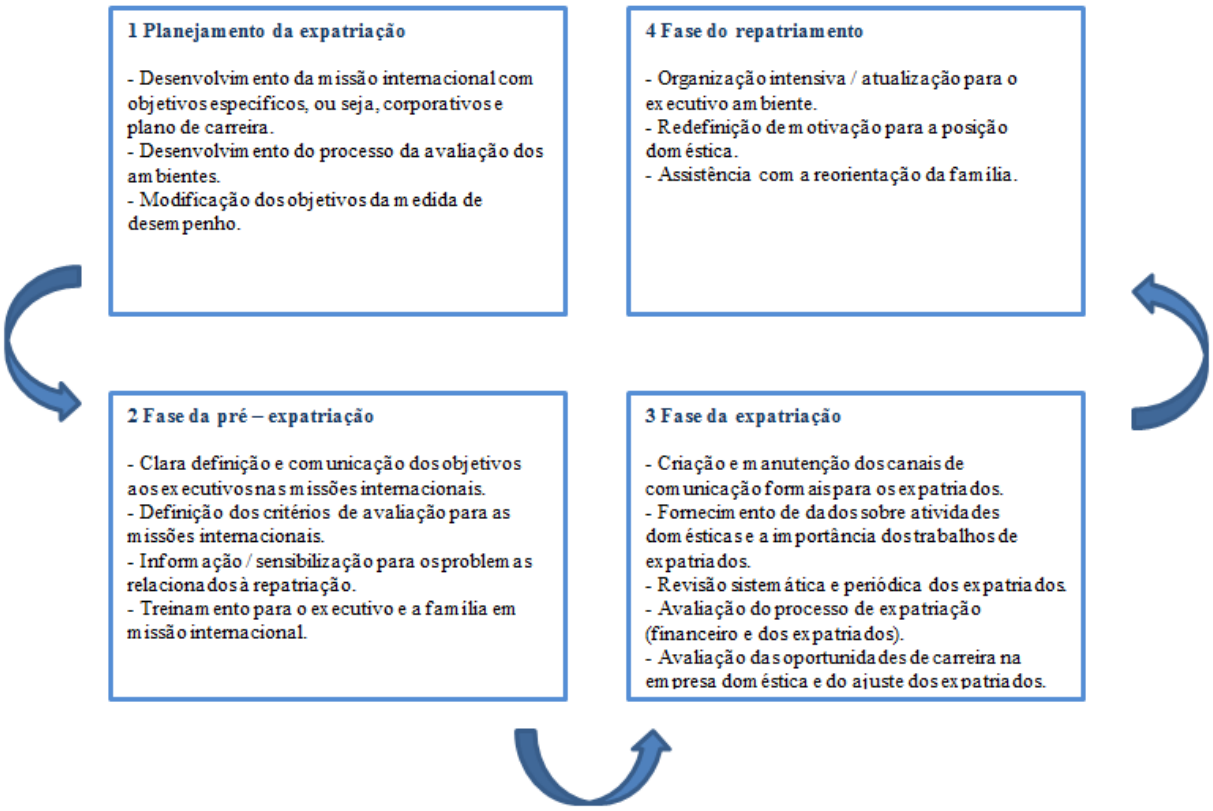

Figura 10 – Modelo de expatriação de Harvey (1982)
Fonte: Harvey (1982) - Tradução da autora

Bianchi (2011) relata que o modelo de Harvey (1982) é completo e envolve tanto o expatriado como a organização, no entanto questiona se as organizações têm interesse em executar esse processo para um grupo reduzido de empregados, os expatriados. Essa é uma pergunta significativa, pois grande parte dos estudos sobre expatriação reforça a importância de tal estrutura, visto o destaque que o processo de expatriação tem na internacionalização da empresa. Bianchi (2011), apesar de levantar esse questionamento, também reforça o valor da expatriação e da implementação de tal modelo para dar suporte a esse processo.

Entre os estudos mais atuais, Lazarova e Caligiuri (2001) analisam que a expatriação é o início e a repatriação é o final de um mesmo processo e não constituem dois processos separados. Essa é uma importante contribuição, pois há autores que abordam a expatriação e a repatriação como processos separados.

Solomon (2001) percebe a expatriação com duas fases, entretanto difere da percepção da Lazarova e Caligiuri (2001). Enquanto essas autoras analisam a expatriação como um único processo contínuo, com início e fim, Solomon (2001) aborda esse processo como uma prática estanque com duas etapas: o antes e o depois da experiência. O antes se preocupa com processo de saída do profissional do país de origem; treinamento; análise da estratégia; aconselhamento da carreira da esposa; treinamento cultural, entre outros procedimentos. A volta está focada no suporte da organização à readaptação ao país; ao recebimento formal e informal; à assistência à esposa; às finanças pessoais. Esses procedimentos são de âmbito individual, no entanto Lazarova e Caligiuri (2001) também mostram o enfoque organizacional.

Em meio a uma mistura de procedimentos individuais e organizacionais, Tanure et al. (2007) percebem a expatriação dividida em oito fases: identificação da estratégia de internacionalização; clareza do objetivo da expatriação; seleção dos candidatos para a missão; preparação e orientação dos candidatos; ajuste do papel do futuro expatriado; gestão de desempenho dos expatriados; remuneração; e repatriação. A maioria dessas etapas, entretanto, diz respeito ao momento de preparação do expatriado, deixando de abordar mais procedimentos das outras duas fases.

Por exemplo, entre as oito etapas de expatriação propostas por Tanure et al. (2007), tem-se a identificação da estratégia de internacionalização. Essa etapa está ligada à definição estratégica do processo de expatriação, ou seja, ela faz parte de uma estrutura maior do que os procedimentos pertinentes a auxiliar o expatriado. Há também a gestão de desempenho dos expatriados, a qual deve ser analisada durante a missão e na repatriação. O desempenho do expatriado deve ser compartilhado entre a matriz e a subsidiária, para saber se ele atendeu as expectativas das empresas e se ele tem condições de assumir futuras expatriações. Essa etapa deve se inserir nas fases de missão e repatriação. A literatura, no entanto, não enfatiza que alguns procedimentos se repetem e têm relevante papel na estratégia organizacional.

O estudo de Downling et al. (2009) reflete o embasamento no modelo de Harvey (1982), no entanto enfoca a responsabilidade das subsidiárias nas fases do processo. Segundo Bianchi (2011), esse modelo enfatiza que a base doméstica tem significativo papel antes da expatriação. O país de hospedagem exerce forte influência durante o processo de expatriação e, no retorno, existe nova perspectiva com uma visão global integrada. A autora salienta, entretanto, que esse modelo permite interpretar a possibilidade de busca de uma mudança de perspectiva dos expatriados, ao invés de mostrar o papel integrado de expatriação e

repatriação, visto que o processo depende mais do modelo de gestão do que dos papéis exercidos pela matriz e pelas subsidiárias (BIANCHI, 2011).

Existem, pois, diversos conceitos, configurações e modelos de expatriação, cada um com sua importância dentro da temática. As diversas configurações de expatriados mostram diferentes estratégias organizacionais. Os conceitos e modelos ressaltam a divergência do entendimento sobre a expatriação.

A necessidade de ter um modelo para conduzir esse processo é relevante, a fim de mostrar as fases[43] e os procedimentos[44] da GRH envolvida. A falta desse planejamento pode estar vinculada aos insucessos da expatriação, pois esse processo é estruturado perante uma estratégia organizacional de internacionalização; ou assim deveria ser. Ela possui fases pertinentes que lhe dão suporte e também possui fases com maior representatividade no processo, dependendo das estratégias traçadas. Disso, deriva a necessidade de entender cada fase da expatriação e mostrar quais procedimentos estão vinculados a elas.

3.5.3 As Políticas e Práticas da Gestão de Recursos Humanos no Processo de Expatriação

A seguir serão apresentadas as políticas e práticas de GRH que estão relacionadas à expatriação. Essa apresentação foi dividida em duas partes. A primeira é uma revisão da literatura mais tradicional e corrente na área de expatriação. A segunda conta com um levantamento das últimas publicações internacionais, para se tenha melhor entendimento do que vem sendo pesquisado sobre políticas e práticas de GRH de expatriação. Essas duas subseções serviram como base para o desenvolvimento e a construção do processo de expatriação.

3.5.3.1 Apresentação das políticas e práticas de GRH no processo de expatriação: estudos tradicionais

O contexto global no qual os expatriados estão inseridos; as políticas e práticas organizacionais que cercam todo o processo; as forças e fraquezas dos expatriados são os principais responsáveis pelas falhas no processo (MCCALL; HOLLENBECK, 2003). Os três

[43] Entende-se que fases são diferentes momentos que compõem um processo.
[44] Entende-se que procedimento é uma "norma [que] consiste na direção específica de uma ação e diz ao gestor como realizar determinada atividade. Nas grandes organizações, os procedimentos são descritos e reunidos em manuais, normalmente denominados procedimentos operacionais padrão" (IVANCEVICH, 2008).

dependem de questões estratégicas fundamentais que confrontam um negócio global: que tipo de empresa global é essa e de que tipos de líderes necessita? Apenas a estratégia pode determinar quantos e que tipos de cargos expatriados são necessários, e quantos e que tipos de empregados são precisos para preenchê-los. Somente a estratégia pode determinar quantos expatriados e empregados locais são necessários, como os cargos internacionais serão estruturados e posicionados, a extensão e a natureza das alianças, como os negócios serão conduzidos internacionalmente, entre outros fatores (MCCALL; HOLLENBECK, 2003). Por isso, a questão do processo de expatriação começa com a determinação da estratégia, ou seja, antes da determinação das políticas e práticas.

No entanto, Halcrow (1999) enfatiza que o planejamento da expatriação começa na seleção do expatriado, pois a escolha da pessoa errada pode comprometer toda a operação. Essa divergência entre Mccall e Hollenbeck (2003) e Halcrow (1999) ocorre devido às diferentes percepções sobre as fases da expatriação. Os dois primeiros autores consideram o planejamento da expatriação na estratégia da empresa como a primeira etapa do processo, enquanto o segundo vê a expatriação como uma prática estanque, de rápida implementação.

A expatriação é um processo que auxilia a empresa a alcançar os objetivos traçados, em conjunto ou isoladamente. Correntemente, os objetivos organizacionais associados a esse processo são: a) internacionalizar a gestão; b) aumentar os conhecimentos de certa equipe para desenvolver um projeto e/ou uma unidade específicos; c) formar novos líderes; d) elevar o nível de coordenação e controle de suas unidades, geograficamente dispersas; e) aumentar a diversidade estratégica da GRH frente aos mercados globais; f) desenvolver e incorporar novas técnicas e processos organizacionais; g) exemplificar aspectos importantes da cultura da matriz (FREITAS, 2010; FREITAS; DANTAS, 2011).

No entanto, uma pesquisa realizada por Tanure et al. (2007) mostra que o principal motivo de as empresas expatriarem é a necessidade de controlar as subsidiárias por meio de empregados de sua confiança. Freitas (2010) especifica que as necessidades mais comuns são complementaridade de conhecimentos na equipe para executar novos projetos; gestão da inovação; e controle ou reforço da cultura organizacional.

Uma pesquisa realizada com 20 empresas portuguesas corrobora a ideia dos autores referidos, ao mostrar que os principais motivos para as empresas aumentarem o número de expatriados são a expansão do negócio e o preenchimento de uma função que requer competências de gestão ou técnicas específicas. Os principais motivos (64%) indicados pelas empresas para manterem empregados em outros países são o desenvolvimento do negócio e a transferência de tecnologia/ *know-how* (MERCER, 2010).

Mendenhall et al. (1987), De Cieri et al. (1991), Black et al. (1992) e Tung (1987) entendem que a maior parte dos fracassos de expatriação está relacionada a: adaptação do cônjuge ou da família; adaptação do expatriado, quando o expatriado não consegue atender as responsabilidades atribuídas a seu cargo; competência técnica insuficiente para o cargo assumido, quando o expatriado não se sente motivado para trabalhar no exterior; perfil do expatriado, por não atender as expectativas (técnicas, emocionais e/ou gerenciais); falta de habilidade de se comunicar e socializar com pessoas de outras culturas.

Outros fatores podem estar associados ao insucesso da expatriação, estes mais relacionados à gestão desse processo, tais como: (1) planejamento inadequado para expatriação e repatriação do empregado e sua família; (2) aspectos financeiros e benefícios, pois essa negociação pode causar desmotivação no expatriado, quando não atende suas expectativas; (3) critérios de seleção que não levam em conta a missão a ser desempenhada, mas critérios predefinidos de seleção; (4) repatriação e carreira profissional, pois, quando o expatriado percebe que não há ganhos em sua carreira ou há insegurança quanto à repatriação, a frustração pode desencadear desgastes emocionais e insegurança (DERESKY, 2004).

Para amenizar os insucessos da expatriação, Pereira et al. (2004) sugerem que as empresas sejam mais cautelosas na seleção e no treinamento dos expatriados, adotando alguns critérios: (1) avaliar o perfil cultural do expatriado, incluindo a análise de adaptação da família em outro país; (2) dar preferência, para essa missão, ao expatriado e à família que já tiveram outras experiências culturais; (3) elaborar programas de comunicação que possibilitem ao expatriado e à família desenvolverem a habilidade de comunicação na língua do país de destino, sendo esse programa realizado anteriormente à missão e tendo continuidade por algum período, no país estrangeiro; (4) dar apoio ao expatriado e à família, no período de adaptação, incluindo decisões sobre escola dos filhos, cursos intensivos de língua do país estrangeiro, cursos que possibilitem enxergar as diferenças culturais, tanto em relação à língua como aos costumes, pois a diferença cultural entre alguns países é grande e o que em um lugar é considerado normal, em outro pode ser um desrespeito.

Wong (2000) identifica algumas práticas de GRH relevantes no planejamento da expatriação que contribuem para amenizar os problemas na expatriação, tais como: atribuição e planejamento do custo; seleção do candidato, termos da missão e condição da documentação; processo de recolocação; aspectos culturais e orientação/treinamento do idioma; administração de compensação e processo de pagamento; administração de taxas, planejamento e desenvolvimento de carreira; auxílio ao cônjuge e demais dependentes;

processo de imigração. O auxílio ao cônjuge deve ser enfatizado, visto que também é apontado como uma das principais causas de insucesso das expatriações.

A pesquisa com empresas portuguesas, anteriormente citada, mostra que, em 57% delas, existe uma política definida de expatriação no âmbito da GRH. Na maioria dos casos em que não existe uma política de expatriação definida (67%), a empresa a está desenvolvendo e/ou implementando. Além disso, 71% das empresas afirmam que a maior dificuldade que enfrentam, no processo de expatriação, são os custos envolvidos e 50% das respostas estão relacionadas à repatriação. Outras dificuldades citadas referem-se à obtenção de vistos, à gestão da carreira do cônjuge e à difícil adaptação e aceitação das transferências internacionais por parte da família dos expatriados (MERCER, 2010).

Mccall e Hollenbeck (2003) ressaltam que responder às mudanças do ambiente internacional raras vezes resulta em estratégias lógicas, implementadas de modo ordenado. As organizações, primeiro, analisam quem deve ser enviado para realizar o trabalho, porém, dentro do planejamento do processo de expatriação, deveria, primeiro, ser identificado qual trabalho precisa ser executado, para depois verificar as pessoas com possibilidade de serem enviadas. É de se esperar que as organizações internacionais percam líderes talentosos, detentores de experiências valiosas (MCCALL; HOLLENBECK, 2003), visto que a expatriação é um processo mal planejado.

Definidos a estratégia e o objetivo da expatriação, a análise do perfil é outra prática importante. Ao analisar os critérios de recrutamento e seleção de expatriados para a realização de atividades internacionais, Vianna e Souza (2009), em um estudo com expatriados, perceberam que a competência técnica é o principal critério considerado. Entretanto, na seleção de expatriados, a confiança e o conhecimento do idioma também são aspectos fortemente considerados, conforme já havia sido relatado por Pereira et al. (2004).

Entre as diferentes configurações de expatriação, Schuler et al. (2002) destacam um fator interessante ao planejamento da expatriação. Para a atribuição do expatriado, em contraste com a atribuição doméstica, a empresa precisa avaliar certas dimensões de desempenho (não especificamente ligadas ao trabalho), tais como qualidades interpessoais e interculturais; sensibilidade às normas estrangeiras, leis e costumes; adaptabilidade às condições incertas e imprevisíveis; integração ao local de acolhimento com as unidades da empresa. O ambiente global, no qual tudo isso se desenrola, acrescenta camadas de complexidade ao processo. As interações de uma estratégia empresarial complexa, as múltiplas culturas e os meios de formação variados dos expatriados causam impacto em todo

o processo (MCCALL; HOLLENBECK, 2003). Isso evidencia que o conceito utilizado por Freitas e Dantas (2011) está mais presente na expatriação do que a literatura vem sinalizando.

Outro fator interessante é o acompanhamento da família ser ou não um quesito para viajar. A pesquisa da empresa Mercer mostra que, em 43% das empresas portuguesas estudadas, há expatriação de longo prazo (6 meses a 5 anos) sem a família, sendo que 33% delas a fazem por questões de segurança no país de destino e 17% pelos custos que esta situação acarreta. A expatriação em longo prazo é prática comum em 94% das empresas e, em 47% das empresas, é comum a expatriação de curto prazo (2 a 6 meses). Corroborando esses resultados, 57% dos expatriados portugueses são solteiros (MERCER, 2010).

Um assunto pouco explorado nos estudos sobre expatriação é a questão da saúde do empregado. Além de todos os exames e vacinas preparatórias para a viagem, é necessário providenciar, no país de destino, um plano de saúde para o expatriado e sua família e também atentar para possíveis problemas psicológicos. Rego e Cunha (2009) questionam: em que medida as viagens frequentes dos expatriados podem prejudicar sua saúde e seu desempenho? Quais são os fatores de estresse, antes, durante e depois das viagens? Como as empresas podem ajudar os expatriados a gerirem os fatores de estresse das viagens? Essas questões indicam que, muitas vezes, as empresas não têm consciência de que devem estar atentas a possíveis problemas causados pelas viagens.

Depois que o expatriado foi selecionado, é importante que a multinacional lhe esclareça as expectativas e as metas de seu desempenho e evidencie como isso se articula com a estratégia organizacional (HARZING, 2004). Nesse momento, também deve ser esclarecida a perspectiva de crescimento que a pessoa terá, se os objetivos traçados forem alcançados, ou simplesmente conscientizá-la sobre o cargo que terá na volta. Igualmente devem ser apresentados a proposta financeira e os benefícios agregados à expatriação.

Em 86% das empresas portuguesas participantes da pesquisa da Mercer (2010), existe política de compensação estruturada para estabelecer o salário dos expatriados no país de acolhimento. As empresas utilizam, predominantemente, a combinação de vários métodos, baseando a definição salarial nas práticas do país de origem e de acolhimento, na estrutura salarial da empresa e na negociação individual. Em 38% das empresas, estas políticas podem variar conforme o nível ou categoria da função do empregado. Em 30% das empresas, o pacote salarial do expatriado é pago na moeda do país de acolhimento. Em 64% das empresas, a remuneração é revista uma vez por ano e, nas demais empresas, a revisão é feita se ocorrer alguma mudança no estatuto da expatriação, por exemplo, no tamanho da família ou no nível das funções do empregado. A maioria das empresas (58%) não ajusta os salários de acordo

com as flutuações da moeda. Em 75% delas, são efetuados ajustes na remuneração fixa do empregado tendo em conta o diferencial de custo de vida entre a cidade de origem e a cidade de destino, com a finalidade de manter seu poder de compra. Cerca de 56% das empresas aplica o Índice de Custo de Vida à remuneração dos expatriados em uma parte da remuneração líquida na cidade de origem. Metade utiliza sistemas de comparação de qualidade de vida para regular os salários dos expatriados (MERCER, 2010).

A citada pesquisa mostra que, em relação aos benefícios, 75% das empresas oferece auxílio à educação dos filhos no país de destino e 75% não têm benefícios para compensar os inconvenientes causados ao cônjuge. Nos casos em que é atribuída uma quantia destinada ao cônjuge, esta depende de seu nível salarial. As situações são vistas caso a caso e dependem do rendimento global do casal na sequência da expatriação. Apesar de a maioria das empresas não conceder complementos financeiros, 42% concedem cursos de línguas e apoio para a obtenção do visto de trabalho. No tocante a outros benefícios concedidos aos expatriados, 82% das empresas asseguram o pagamento do aluguel da casa no país de acolhimento; 55% asseguram o pagamento dos agentes imobiliários, depósitos ou garantias, bem como serviços (água, eletricidade, gás) relativos à habitação do empregado; 45% oferecem férias extras, além das férias já atribuídas para o empregado poder regressar a casa (MERCER, 2010).

O treinamento técnico e gerencial é realizado antes da expatriação. Muitos empregados assumem cargos mais altos do que eles tinham no país de origem, desempenhando atividades gerenciais e assumindo diversos desafios (GALLON, 2011). Frequentemente, se presume que o sucesso[45] da missão depende, fundamentalmente, das competências técnicas dos expatriados – negligenciando-se o papel exercido pelas competências relacionais e interculturais. Por isso, a adaptação cultural é um dos fatores de insucesso das expatriações mais citados nas pesquisas, como exposto anteriormente.

A família também passa por treinamento cultural. Rego e Cunha (2009) citam algumas práticas que a GRH pode oferecer: apoio anterior à partida; aconselhamento permanente antes, durante e depois da missão; formação linguística; formação cultural; apoio logístico (alojamento, deslocamentos, escola para filhos, serviços de saúde), programas de mentoria antes e durante a missão, bem como depois da repatriação; criação de mecanismos de comunicação que permitam manter contato com a empresa e o país de origem (acesso a internet, viagens regulares); criação de cursos de informação (cultural, social e política);

[45] O presente estudo não tem o intuito de explorar o conceito de sucesso ou fracasso de uma expatriação. Assim, essas palavras são usadas como sinônimos de ‘atingir ou não os objetivos da expatriação’. Para melhor entendimento do que é sucesso ou fracasso de uma expatriação há estudos, como o de Harzing (2004), que analisam mais profundamente esses conceitos na temática da expatriação.

aconselhamento psicológico em momentos de grande estresse e ansiedade; apoio ao cônjuge na procura de colocação no país de destino e aconselhamento para sua carreira e formação.

É importante que algumas questões relativas à saúde do expatriado constem dos manuais ou das apresentações sobre os países de destino. A convivência com os cidadãos locais pode levar à ingestão de comida e de bebida que podem provocam problemas digestivos, sendo significativo, em determinados países, o risco de contrair infecções. O afastamento da família pode induzir alguns problemas psicológicos, originados pelo sentimento de solidão e pela dificuldade de lidar com algumas diferenças culturais e sociais do país de acolhimento (REGO; CUNHA, 2009).

De acordo com Rego e Cunha (2009), muitos gestores e empresas consideram que as competências internacionais podem ser adquiridas apenas através da experiência, como ressaltado por Gallon (2011). O conhecimento da cultura local antes da partida não é, porém, suficiente. Ao ter noção de algumas particularidades acerca do país onde exercerá a missão, o futuro expatriado pode encará-la apenas como curiosidades exóticas e interessantes (REGO; CUNHA, 2009). A compreensão dessa realidade exótica surgirá somente quando o expatriado confrontar o cotidiano local (REGO; CUNHA, 2009; GALLON, 2011). Recordará então, com mais proveito, os ensinamentos adquiridos antes da partida e terá a oportunidade de esclarecer dúvidas e obter orientação com as pessoas locais (REGO; CUNHA, 2009).

Rego e Cunha (2009) sublinham que os futuros expatriados devem receber treinamento condizente com as características de seus futuros subordinados. Uma das maneiras de a empresa disponibilizar tal formação é ter conhecimento da experiência de antigos expatriados, em missões similares, no mesmo país. Por isso, a importância de a empresa ter conhecimento do *feedback* dos expatriados, da gestão de conhecimento e das atividades por eles desenvolvidas. Isto torna possível conhecer as atividades dos ex-expatriados e passar informações para os futuros expatriados. Na preparação para a expatriação, seria oportuno que a empresa proporcionasse encontros dos futuros expatriados e suas famílias com aqueles que já retornaram, a fim de dúvidas serem sanadas, angústias compartilhadas e futuros problemas evitados.

Com treinamento apropriado, os gestores expatriados podem aprender a se comunicar mais eficazmente com seus subordinados. Para que o trabalho seja realizado de acordo com a necessidade da empresa, é importante entender a língua local e o significado peculiar das palavras. Não basta saber traduzir literalmente as palavras de uma língua para a outra e nem ser proficiente na interpretação do aparente significado de determinados comportamentos, já que estes podem adquirir diferentes significados em diferentes contextos. As pessoas de

culturas diversas têm os próprios quadros de referência, o que pode povoar a comunicação de equívocos gerados pela interpretação inadequada de sinais verbais e não verbais. O ajustamento sociocultural é o modo como o expatriado adquire competências específicas da cultura local, é capaz de se relacionar com as pessoas locais e é proficiente na gestão das situações cotidianas. O ajustamento psicológico representa o grau em que o expatriado experimenta o bem-estar afetivo ou a satisfação emocional (REGO; CUNHA, 2009).

Um fator importante na internacionalização é a distância psíquica, ou seja, a proximidade ou não entre as culturas do país de origem e de destino. Para Rego e Cunha (2009), a aproximação cultural dos países representa um capital positivo para o ajustamento do expatriado. Tais autores observam que pode ser vantajoso selecionar um expatriado de um terceiro país do que do país de origem da multinacional. Por exemplo, para uma missão na Coreia, uma empresa escandinava pode se beneficiar em selecionar um expatriado culturalmente próximo deste país do que um de origem escandinava (REGO; CUNHA, 2009).

Na missão, as pessoas locais ministram os conteúdos formativos que já haviam sido repassados ao expatriado antes da partida, podendo contar com o auxílio dos impatriados. É importante, pelo menos na fase inicial, estabelecer uma parceria entre os empregados locais e o expatriado, para expor situações críticas (tanto eficazes como ineficazes) que, no passado, envolveram os expatriados (REGO; CUNHA, 2009; HARZING, 2004).

Rego e Cunha (2009) ressaltam que ter conhecimento e compreender os hábitos culturais de um dado país para nele atuar de modo adequado não é suficiente, pois ter a capacidade de adotar práticas culturalmente aceitáveis sem sentir vergonha, desconforto ou mal-estar é outro fator importante para a adaptação cultural em outro país.

O estudo de Vance et al. (2009) mostra aproximação à citada anteriormente. Tal pesquisa verificou que os japoneses-americanos que trabalhavam no Japão eram considerados *gaijin* (estrangeiro) e não conseguiam entrar no ciclo interno da subsidiária - embora tivessem formação cultural e étnica similar, estivessem em uma posição de ligação e apresentassem fluência no idioma. Por não serem vistos como pessoas de confiança, tinham dificuldade para suportar o fluxo livre de comunicação entre os empregados locais. Os gestores eram percebidos como desleais com a cultura do país e, assim, perdiam a confiança e a credibilidade da força de trabalho local (VANCE et al., 2009).

Rego e Cunha (2009) relatam que os expatriados portugueses tendem a formar teias de relação com outros compatriotas, constituindo uma espécie de guetos. Outras pesquisas mostram que esse tipo de exclusão pode ser comum entre os expatriados (GALLON, 2011; SEBBEN, 2009).

De acordo com Rego e Cunha (2009), quando a identificação do indivíduo com ambas as culturas é fraca, ocorre uma aculturação de tipo marginalização. Quando o expatriado se identifica fortemente com a cultura de origem, mas fracamente com a de acolhimento, a aculturação assume a forma de separação, posicionando-se como um ente culturalmente separado do local de acolhimento, como um forasteiro. Quando o indivíduo se identifica com a cultura de acolhimento e se desprende da original, o resultado é a assimilação, ou seja, ele renega as raízes culturais e veste-se da nova cultura. Quando o expatriado concilia ambas as identificações, ocorre um processo de integração. Isso está relacionado à intensidade com que o indivíduo se identifica com a cultura de origem e com a cultura de acolhimento.

A compreensão da cultura local é relevante para o melhor ajustamento sociocultural dos expatriados. É também importante para que as empresas compreendam que não é adequado usar a mesma gestão em diferentes países, pois há aspectos institucionais, políticos e econômicos que exercem maior ou menor influência na cultura. Muitos países não são homogêneos. O fato de um dado país ter determinada média em uma variável cultural não significa que todas as pessoas e todas as empresas desse país se aproximem dessa média. Pode haver, por exemplo, empresas francesas muito mais próximas das suecas do que da média de outras empresas francesas (REGO; CUNHA, 2009).

As organizações têm, no entanto, o foco voltado para o apoio aos processos de expatriação, por meio de atividades de treinamento e desenvolvimento. O acompanhamento dos processos de expatriação está baseado em práticas informais e, para os expatriados brasileiros, o valor da experiência internacional não é medido exclusivamente em termos de remuneração e de benefícios diretos (VIANNA; SOUZA, 2009). Esses dados mostram que as empresas ainda têm dificuldades em gerenciar a expatriação, principalmente pela informalidade de suas práticas. Elas acreditam que os aspectos financeiros compensam os incômodos de uma expatriação, o que não corresponde à visão dos expatriados.

As expatriações englobam as exigências do mercado de trabalho e geraram, nos empregados, experiências que afetam suas expectativas de evolução pessoal e profissional; de representações sociais; de avaliação das próprias competências (HOMEM; DELLAGNELO, 2006). Esse é um dos motivos pelos quais os expatriados passam a valorizar mais a experiência internacional e percebem que os aspectos financeiros não são tão importantes frente ao aprendizado adquirido. Isso acaba refletindo na valorização da carreira que está relacionada aos altos índices de desligamento de expatriados da empresa. Entretanto, as empresas devem tomar iniciativas para capturar o conhecimento dos expatriados, sempre que

possível, e buscar mais formas de motivá-los a permanecer na empresa (ou, pelo menos, ficarem ligados a ela) após a expatriação (TUNGLI; PEIPERL, 2009).

Dentro da expatriação, a etapa da repatriação tem sido atrelada à carreira e à adaptação do retorno do empregado, sendo que, muitas vezes, essa etapa, pode ser vista como o descarrilamento da carreira de um empregado. Embora seja inevitável considerar o retorno para casa como uma transição suave, nem sempre é assim.

A GRH é carente de práticas, principalmente, para reter o líder após uma expatriação, pois as organizações tendem a ser reativas em vez de estratégicas (LAZAROVA; CALIGIURI, 2004). Ou seja, as empresas não planejam todo o processo de expatriação, somente a ida do empregado e, quando se deparam com a necessidade de repatriar uma pessoa, o fazem sem um planejamento traçado.

Mais comumente examinada sob a perspectiva ocidental – um expatriado norte-americano ou europeu retornando para casa depois de uma atribuição em uma nação menos desenvolvida -, o impacto potencialmente negativo da repatriação tem sido bem documentado. Os expatriados, ao retornarem, percebem que perderam suas redes de contatos de negócio e seus amigos, que seu país natal não é mais o mesmo de quando o deixaram e, por mais doloroso que seja, poucas pessoas, ao redor dos expatriados, se importam com isso. Suas condições de vida podem decair, sem os empregados, os motoristas, as casas luxuosas, o acesso aos acontecimentos badalados ou aos relacionamentos com altos líderes empresariais e governamentais. Eles podem retornar para cargos inferiores e com responsabilidades reduzidas; se constatar fora da corrente principal; sentir que a organização não aproveita ou não aprecia o que aprenderam (MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

Na pesquisa com empresas portuguesas, em relação à repatriação, 25% delas possuem uma política de repatriamento definida para os expatriados. Em 55%, é garantido um posto de trabalho para quando o empregado regressar e, em 27%, não há esse tipo de acordo. Das empresas que garantem ao expatriado um posto de trabalho em seu regresso, 33% lhe asseguram o retorno para a mesma função, nas mesmas condições (MERCER, 2010).

Essa subseção mostrou que os estudos tradicionais tendem a apresentar: importância do planejamento, motivos de fracasso da expatriação, análise do perfil, seleção, preocupação com a família e a saúde do empregado, remuneração, treinamento e competências do expatriado, gestão do acolhimento e adaptação no país estrangeiro, políticas de expatriação e repatriação.

3.5.3.2 Apresentação das políticas e práticas de GRH no processo de expatriação: pesquisas recentes

A fim de levantar as políticas e práticas que fazem parte do planejamento da expatriação, visando auxiliar no delineamento do processo de expatriação, foi realizado um levantamento em periódicos da CAPES (2012) dos últimos cinco anos. Foram encontrados 307 periódicos por meio da busca de palavras-chave (*expatriate, expatriation, international human resource*[46]). A opção por 'assunto' ampliou a quantidade de artigos, porém nem todos tinham como foco a abordagem de GRHI. Após esse levantamento, foi realizada uma leitura flutuante para selecionar aqueles relacionados com o tema em estudo, resultando em um total de 103, dos quais, apenas 16 abordavam políticas e práticas de GRHI nas empresas.

As políticas e práticas que valorizam a transferência de conhecimento e a imposição de políticas e práticas da matriz à subsidiária são os temas de mais destaque nos estudos analisados. Outros artigos expõem a análise específica de uma prática: seleção, treinamento, gestão de desempenho, remuneração, adaptação cultural e retorno financeiro. O Quadro 5 mostra as principais políticas e práticas levantadas na análise dos 16 periódicos selecionados.

Políticas		
- Relação da subsidiária com a matriz	- GRH empreendedor	- Internacionalização
- Valorização do conhecimento	- GRH de *networking*	- Repatriação
- Imposição de políticas e práticas da matriz	- GRH dinâmico	
Práticas		
- Recolocação do repatriado no mercado de trabalho, se não houver um trabalho apropriado no retorno	- Criar vínculos com o expatriado para que ele possa se identificar com a subsidiária	- Gestão de acompanhamento (durante o processo de expatriação)
- Programas de *Mentoring* e Treinamento (Técnico e Cultural) para o expatriado e para a família	- Recrutamento e seleção (Análise do Perfil e da Personalidade)	- Visitas com maior frequência na matriz durante a expatriação
- Transferência de conhecimento	- Desenvolvimento do executivo da GRH	- Benefícios (auxílio financeiro para a mudança)
- Retorno financeiro	- Gestão de carreira	- Gestão de desempenho
- Adaptação cultural	- Gestão de justiça social	- Programas de reciclagem
- Gestão de competências	- Gestão de comunicação	- Motivação
- Gestão de remuneração		

Quadro 5 - Levantamento das políticas e práticas de expatriação 2008-2012
Fonte: Elaborado pela autora, 2012

Com referência à internacionalização, a relação entre a matriz e a subsidiária é o assunto mais pesquisado. Os estudos mostram que as subsidiárias ainda são controladas ou influenciadas pela matriz, no que se refere às políticas e às práticas de GRH. Isso, no entanto,

[46] Em tradução livre, *expatriate, expatriation, international human resource* significa, respectivamente, 'expatriado, expatriação, recursos humanos internacional'.

também pode estar relacionado com a estratégia de internacionalização das organizações. A implementação de uma estratégia transnacional é lenta e complexa, motivo para muitas empresas apresentarem predominantemente caráter internacional e raramente global.

A maior parte dos resultados baseia-se em políticas e práticas que as empresas poderiam adotar. Nem todas as propostas apresentadas nos artigos analisados estão efetivamente implementadas, pois algumas são sugestões de melhoria do contexto analisado. Tal situação reflete a dificuldade que as empresas ainda encontram em implementar políticas e práticas de internacionalização e expatriação, pois grande parte das pesquisas ressalta a necessidade de as organizações estarem mais preparadas e, consequentemente, adotarem mais práticas para dar suporte a esses processos.

O estudo de Lima e Braga (2010) relata o levantamento de políticas e práticas de GRH utilizadas pelas empresas no Brasil, para garantir o sucesso do processo de repatriação e retenção dos repatriados. É revelado que as ações das empresas na repatriação não são estratégicas e estão relacionadas com o suporte operacional ao repatriado. As políticas e práticas que poderiam solucionar ou minimizar os principais problemas que os repatriados enfrentam não são adotadas, pois a maioria das empresas brasileiras possui políticas de repatriação estruturadas e documentadas, mas, em geral, não divulgadas aos empregados. A ideia de que com o tempo ‘tudo se ajeita’ parece justificar a ausência de ações das empresas para minimizar os problemas, não havendo disposição suficiente para elaborar políticas e práticas efetivas para o retorno e a retenção desses expatriados (LIMA; BRAGA, 2010).

Os resultados da pesquisa mostram que as principais políticas e práticas de GRH para a repatriação são: manter o expatriado informado sobre as mudanças que ocorrem na organização, durante a expatriação; pagamentos de viagens ao país de origem durante a expatriação; verba para realização da mudança; apoio durante o processo de expatriação; recolocação do expatriado no mercado de trabalho, se não houver um posto apropriado no retorno. Algumas dessas políticas e práticas são adotadas apenas parcialmente, por exemplo, a comunicação evidencia-se deficiente na maioria das empresas (LIMA; BRAGA, 2010).

Os dados mostram que as empresas pesquisadas justificam a falta de políticas para a repatriação, pois estão focadas em enviar expatriados para o exterior e não em repatriar, ou por que o número de repatriados é muito baixo, ou por que os brasileiros não têm dificuldades de adaptação nem na expatriação, nem no retorno ao Brasil. Isso reflete uma ‘miopia’ da Gestão de Recursos Humanos e dos gestores em geral, ao não saberem identificar o que a empresa perde, em termos de conhecimentos e competências, quando perde um empregado com experiência internacional (LIMA; BRAGA, 2010).

A repatriação é uma fase que tem que sido foco de diversas pesquisas, devido à escassa literatura sobre esse tema e à baixa valorização dessa etapa, por parte das empresas. Osman-Gani e Hyder (2008) analisam a gestão de expatriados na região da Ásia, com ênfase na questão da adaptação na repatriação, buscando compreender as práticas de GRH relativas à formação e ao desenvolvimento da adaptação efetiva dos gestores internacionais na repatriação. O estudo fornece informações valiosas sobre programas de repatriamento e formação; conteúdos de formação; duração do programa; modos de entrega; programas de treinamento eficazes. Os resultados mostram que 60% das empresas não têm nenhum programa formal de repatriamento para seus gestores internacionais, corroborando os estudos de Lima e Braga (2010), sendo as oportunidades de desenvolvimento de carreira e o suporte na mudança física as características preferenciais a serem incluídas no desenvolvimento de uma política de repatriamento. A maioria das empresas parece pensar que, pelo fato de os empregados estarem voltando para seu próprio país, não há necessidade de fornecer curso de reciclagem. Palestras, *workshops* e seminários dentro do programa de treinamento foram sinalizados como práticas importantes, havendo preferência para que os programas sejam conduzidos por empregados de escritório residencial, com experiência em repatriação.

A dificuldade que se tem de mensurar o custo e o retorno financeiro de uma expatriação ainda é um desafio tanto para as empresas como para a literatura internacional. McNulty e De Cieri (2010) desenvolveram uma estrutura conceitual que determina o valor a ser adquirido, em longo prazo, por meio das transferências internacionais. É apresentado o Retorno do Investimento (ROI)[47] dos expatriados para as empresas globais, o qual foi construído sobre outras pesquisas a respeito das práticas da mobilidade global. O ROI determina o retorno real do expatriado, a partir do cálculo dos custos financeiros e não financeiros e dos benefícios da designação internacional. É ressaltado ser importante considerar os custos e os benefícios para a organização e para o expatriado.

Dentro dos custos não financeiros são analisados a perda de conhecimento intelectual; a perturbação para a liderança global, devido ao volume de trabalho durante o repatriamento; a dificuldade de adaptação, levando a um desempenho ruim; os danos à reputação de uma empresa e marca; as relações rompidas no país de acolhimento. Em termos de custos em âmbito individual, as atribuições fracassadas podem afetar o bem-estar físico e mental do expatriado, em termos de baixa autoestima; perda de prestígio entre os colegas; enfraquecimento do contrato psicológico; problemas familiares; danos à carreira; perda de

[47] ROI é a sigla de *Return On Investment* que, em tradução livre, significa ‘retorno do investimento’.

perspectivas de promoção. Entre os benefícios estão o aumento do conhecimento organizacional, resultante do maior conhecimento do mercado estrangeiro; a transferência da cultura corporativa; o desenvolvimento de gerentes globais. Como fonte indireta de receita, os benefícios financeiros também podem ser percebidos pelo aumento da produtividade.

É importante contribuição do *feedback* dos resultados do ROI para a gestão global de expatriados, em nível de estratégia, para impactar e melhorar as futuras iniciativas globais na GRH. A relação entre os resultados do ROI e a estratégia é, portanto, uma forte evidência de como a estratégia pode ser desenvolvida, melhorada ou adaptada em resposta aos fatores externos, organizacionais e individuais, que surgem durante as transferências internacionais. Os autores enfatizam, entretanto, que o ROI da expatriação ainda não é operacionalizado em empresas globais, em termos de medição e identificação de resultados.

A gestão de desempenho da expatriação é uma prática importante, por ser uma maneira qualitativa de analisar se a expatriação foi bem sucedida. O desafio para a GRH e a GRHI é criar um sistema específico de avaliação e uma equipe de avaliadores que possa aferir objetivamente o desempenho dos trabalhadores estrangeiros em todas as dimensões significativas, considerando tanto os objetivos definidos pela matriz como as circunstâncias locais (BLACK et al., 1992; TUNGLI; PEIPERL, 2009). A gestão de desempenho pode ser um meio de conectar as unidades de uma multinacional (SCHULER et al., 2002).

Rego e Cunha (2009) enfatizam a atenção organizacional em relação ao avaliador, pois se esse se encontra, frequentemente, em país distinto daquele em que o expatriado está exercendo a missão, a empresa deve ter a sensibilidade de criar mecanismos para que o resultado da missão chegue ao país de retorno do expatriado. Se o avaliador não tiver sensibilidade para as particularidades da cultura e da empresa em que o expatriado exerceu suas funções, os riscos de uma deficiente avaliação são grandes (REGO; CUNHA, 2009).

A avaliação pelo superior pode ser dificultada pela distância geográfica em que ele se encontra do expatriado e, eventualmente, por sua menor capacidade de compreender as operações e as condições da filial. A avaliação de desempenho dos expatriados envolve questões não contempladas nos sistemas domésticos, pois o fato de as funções serem exercidas em um contexto cultural, social e político distinto do vigente no país da matriz deve ser levado em consideração na avaliação das metas e de outros desafios traçados pela empresa (REGO; CUNHA, 2009).

Fee et al. (2011) apresentam os resultados de um estudo empírico sobre a gestão de desempenho, em 16 multinacionais australianas, que operam na China. Os resultados mostram que as empresas altamente internacionalizadas tendem a ser melhores ao implantarem os

componentes de gestão de desempenho (definição de metas e avaliação de desempenho). A maioria das empresas, em particular as altamente internacionalizadas, são pobres na gestão de controle de treinamento e orientação. Os resultados mostram que a gestão de desempenho do expatriado assume crescente importância, quando as operações internacionais tornam-se mais dispersas. A contribuição da referida pesquisa está, portanto, na identificação da relação entre o grau de internacionalização das empresas e a gestão de desempenho de expatriados.

A complexidade do contexto global aumenta as chances de que a organização cometa vários equívocos, os quais podem contribuir para o descarrilamento de uma carreira do repatriado. A ausência de *feedback*, o pouco monitoramento, a tolerância a falhas, a falta de apoio são alguns dos problemas citados por Mccall e Hollenbeck (2003). Os autores ressaltam que, embora exista negligência por parte das empresas, os expatriados também devem ser responsabilizados por suas ações e pelo impacto que elas têm, pois os equívocos das organizações aumentam a probabilidade de que falhas ou comportamentos inapropriados ou ineficientes passem despercebidos.

O processo de expatriação é torna-se mais complexo em função dos paradoxos e das contradições em torno dele (HOMEM; DELLAGNELO, 2006). Os expatriados casados tendem a se adaptar melhor, entretanto os problemas familiares representam o maior índice de retorno precoce de uma expatriação. As mulheres expatriadas tendem a ter maior índice de sucesso, contudo apenas 10% dos expatriados são do sexo feminino. As empresas analisam os expatriados pela competência técnica, mas eles aceitam as expatriações em função do desenvolvimento da carreira. As empresas, por vezes, buscam desenvolver os expatriados por meio da experiência internacional, porém não possuem plano para seu reaproveitamento. As empresas relatam o grande enriquecimento pessoal dos expatriados, mas não sabem retê-los nem valorizar as habilidades adquiridas.

Analisando o processo de expatriação no âmbito organizacional, a comunicação entre a matriz e a subsidiária e as políticas de internacionalização são objeto de pesquisa na GRH. Os estudos de Becker-Ritterspach e Dörrenbächer (2011) e Dörrenbächer e Geppert (2009) abordam a capacidade de os gerentes das subsidiárias mobilizarem recursos (com base em suas relações de troca de recursos), dentro e fora da empresa multinacional, e a vontade de empregá-los em favor da controlada (com base em sua orientação estratégica), constituindo importante ativo estratégico na competição interna. Argumenta-se que o comportamento estratégico dos gerentes das subsidiárias é influenciado pela gestão de carreira do gestor. Por exemplo, um gerente da filial negligencia ou prejudica interesses vitais da subsidiária que ele está dirigindo para o bem da progressão de sua carreira na matriz.

Tal estudo ressalta a importância da matriz projetar tanto um plano como oportunidades de carreira para os gerentes, a fim de influenciá-los nas orientações estratégicas e nas relações de troca de recursos com a subsidiária. Este enfoque poderia proporcionar mais conhecimento sobre os diferentes tipos de gestores da matriz e de suas estratégias de mobilização de recursos e permitiria captar melhor a interação da sede e dos gerentes das subsidiárias, em casos específicos de competição interna. Embora a literatura sobre jogos intraorganizacionais possa fornecer outros embasamentos teóricos com relação à interação da subsidiária e dos gerentes, esse estudo, em termos gerais, tende a ser útil para a configuração especial da competição interna entre as multinacionais.

O estudo de Ando (2011) examinou os determinantes da composição de pessoal de subsidiárias estrangeiras, adotando a teoria institucional como fundamento teórico. O estudo mostra que as multinacionais têm dificuldade em mudar suas rotinas e que o efeito da pressão institucional diminui a possibilidade de as multinacionais acumularem experiência internacional. Entretanto, a experiência internacional das multinacionais tem menos tendência a apresentar comportamento mimético[48], pois divergem do comportamento de outras empresas estrangeiras na mesma categoria. Os autores ressaltam que seria interessante investigar as pressões institucionais internas e externas, para avançar na compreensão da GRH nas subsidiárias.

A interação entre as multinacionais, a matriz e os países de acolhimento e as práticas de GRH têm sido um desafio para as organizações. Quintanilla et al. (2008) realizaram uma pesquisa com o intuito de entender a difusão de políticas e práticas de GRH por empresas americanas para as subsidiárias na Espanha. A pesquisa relata o efeito 'país de origem', na qual as multinacionais estão imersas em pressupostos, práticas e instituições do sistema nacional de negócios do qual surgiram. Isso pode estar relacionado ao isomorfismo[49] sofrido pelas multinacionais, nos países de destino (QUINTANILLA et al., 2008).

O estudo mostrou que, em geral, as multinacionais têm tendência a continuarem com as operações de forma centralizada e com a gestão de processos, políticas e sistemas formais e padronizados. Por exemplo: as empresas têm oferecido altos salários para recrutar empregados que possam se encaixar com a cultura da empresa. As empresas também criaram

[48] Comportamento mimético é um dos mecanismos dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais resultantes das respostas padronizadas à incerteza (DIMAGGIO; POWELL, 2005).
[49] Isomorfismo é um conceito da teoria institucional que "constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais" (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 76).

programas de desenvolvimento internacionais destinados não só a melhorar o desempenho do empregado, mas também a serem ferramenta de retenção.

O mesmo estudo, no entanto, mostrou também que a influência crítica exercida pela gestão e pelos recursos internos das subsidiárias vai moldando o desenvolvimento dos sistemas de GRH dessas filiais. Expõe que a gestão da filial desempenha um papel importante na determinação de como as políticas, a nível empresarial, devem ser implementadas (QUINTANILLA et al., 2008). Assim, as subsidiárias espanholas têm cada vez menos espaço para desenvolver estratégias de GRH a nível local. A GRH das subsidiárias concentra-se, principalmente, sobre a implementação e a adaptação de estratégias obrigatórias e políticas corporativas para as características legais e culturais do sistema de negócios espanhol. Nesse sentido, os autores relatam a prevalência de 'políticas corporativas' nas subsidiárias espanholas, o que manifesta alto grau de universalidade de políticas e práticas.

A empresa, ao invés de buscar conciliar a diversidade para criar uma corporação global, impõe o planejamento único nas subsidiárias. Por isso, muitas empresas não conseguem ter suas estratégias globais bem sucedidas, pois suas políticas e práticas são impositivas e não globalmente construídas. Igualmente, por esse motivo, as GRH das subsidiárias não têm espaço dentro da estratégia global, pois estão ocupadas em implementar práticas advindas da matriz, ao invés de construí-las (QUINTANILLA et al., 2008).

Enquanto o êxito da implementação de políticas corporativas da GRH pode ser atribuído à maleabilidade do sistema empresarial espanhol e à legitimidade dada às práticas de GRH originárias dos EUA, Quintanilla et al. (2008) chamam a atenção para o papel dos gestores nas subsidiárias espanholas, que também têm significativa importância nesse processo. Cabe, então, tanto aos gestores dessas empresas como aos expatriados sinalizarem as peculiaridades dos países e levarem informações para a matriz, para que a empresa possa chegar a uma estrutura global.

A gestão do conhecimento também tem destaque na ampliação dos negócios globais (SMALE, 2008). Para além das limitações dos estudos e das próprias organizações em gerenciar esse tema, ele leva a refletir sobre a forma pela qual a GRH é globalmente integrada nas subsidiárias estrangeiras ou, pelo menos, indica a necessidade dessa integração. De acordo com os estudos de Oliveira Jr. e Borini (2010), a transferência de conhecimento nas empresas multinacionais brasileiras tem um fluxo mais intenso da matriz para as subsidiárias, destacando-se o papel do expatriado neste contexto.

Os estudos de Wang et al. (2009) também analisam a utilização de expatriados como um recurso estratégico para facilitar a transferência de conhecimentos e melhorar o

desempenho do investimento no exterior. Os autores argumentam que a presença dos expatriados nas subsidiárias pode melhorar o desempenho da empresa e que o conhecimento transferido para a subsidiária, por meio dos expatriados, medeia essa relação.

Os resultados da pesquisa, que foi aplicada em subsidiárias multinacionais da China, mostram que os expatriados com maior motivação e mais facilidade de adaptação reforçam a relação entre transferência de conhecimento e desempenho da subsidiária; os expatriados com habilidades técnicas não afetam diretamente o desempenho da subsidiária, mas têm efeito indireto sobre o desempenho, por meio do conhecimento transferido para a subsidiária. Os autores salientam as implicações dessas descobertas para a visão baseada em recursos (VBR) da empresa e a pesquisa em estratégia internacional (WANG et al., 2009).

A subsidiária deve avaliar os expatriados com base não apenas em suas habilidades técnicas, tais como gestão ou conhecimento tecnológico, mas também em sua motivação e adaptabilidade para a transferência de conhecimento. Para assegurar que os expatriados ajudem a melhorar o desempenho da empresa controlada, é importante que a transferência de conhecimento também seja melhorada. É necessário que as empresas desenvolvam e implementem programas e sistemas adequados para apoiar os esforços dos expatriados em transferir conhecimento para o exterior, tal como o fornecimento de treinamento para melhorar a eficácia da transferência de conhecimento (WANG et al., 2009).

Ainda em relação à gestão do conhecimento entre as subsidiárias, Evans et al. (2002[50] apud SMALE, 2008) abordam a mudança do movimento de ‘vertical’ para ‘horizontal’ como meio de transferência de conhecimento. A forma ‘vertical’ ou hierárquica de transferência compreende as regras e procedimentos operacionais *top-down*[51], em que as decisões são tomadas centralmente e os expatriados representam agentes de controle da sede. No entanto, existem empecilhos na transferência vertical devido ao tempo requerido para as políticas chegarem até seu destino por meio de prática, além de diversos aspectos específicos do contexto serem perdidos nesse processo. Consequentemente, há tendência para os meios de transferência de conhecimento ‘horizontais’, tais como oficinas de melhores práticas e as transferências de pessoal. A perspectiva de transferência de conhecimento sobre os mecanismos de integração da GRH Global é discutida com a classificação a seguir.

- Transferência vertical de GRH: a tomada de decisão da GRH centralizada na sede tem se mostrado predominante em empresas multinacionais, principalmente, quando implica

[50] EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. **The Global Challenge:** Frameworks for International Human Resource Management, McGraw-Hill, Boston, MA, 2002.
[51] Em tradução livre, *top-down* significa ‘de cima para baixo’.

questões financeiras significativas, como os salários dos expatriados. Esta forma de integração de GRH Global também é tipicamente acompanhada pelo desenho e pela implementação de políticas, estruturas e diretrizes globais de GRH. Na literatura de GRHI, o mecanismo de transferência 'vertical' mais estudado é o uso de expatriados. Tais estudos têm utilizado modelos quantitativos para testar a presença de estrangeiros e para explicar a semelhança entre origem e acolhimento de práticas de GRH. Os estudos qualitativos, no entanto, descrevem o papel central e multifacetado que os expatriados têm na transferência de práticas de GRH, incluindo sua capacidade de comunicar formas explícitas e tácitas de gestão de recursos humanos relacionadas com o conhecimento.

- Transferência horizontal de GRH: a literatura sobre gestão de recursos humanos em empresas multinacionais tem sobressaído às práticas de GRH integradas, incluindo redes de conhecimento globais e centros de excelência de GRH; gestão e desenvolvimento; seleção de empregados administrativos; comunicação formal e informal; gestão cultural global; *benchmarking;* tendência para maior integração de GRH voltada para a tecnologia via sistemas de informação de GRH. O desenvolvimento desses mecanismos de transferência mais horizontal também tem desafiado o paradigma tradicional de que os fluxos de conhecimento são unidirecionais, da matriz para subsidiária. De fato, a visão de que uma multinacional é uma rede diferenciada mostra que o conhecimento da GRH das subsidiárias pode ser compartilhado e contribuir para a melhoria da matriz, através do processo inverso.

Smale (2008) ressalta que a literatura sobre GRH em empresas multinacionais parece colocar mais ênfase em descobrir determinantes estruturais e contextuais da GRH e padronização e adaptação local em subsidiárias estrangeiras do que tentar compreender como a implantação de mecanismos de transferência de organização também podem afetar os resultados da empresa. O autor observa que a maioria dos estudos está centrada em um único mecanismo de transferência de conhecimento (a expatriação) ou sobre a utilização de uma gama mais ampla de mecanismos, mas dentro de casos individuais - predominantemente em multinacionais ocidentais. Em suma, a pesquisa existente sobre os mecanismos de integração de GRH Global permanece fragmentada. Os desenhos desses estudos levam, muitas vezes, à falta de generalização, carecendo de apreciação e visão holística, portanto mais realistas, de como a GRH é globalmente integrada em empresas multinacionais (SMALE, 2008).

Esses últimos estudos apresentados (WANG et al., 2009; OLIVEIRA JR.; BORINI, 2010; SMALE, 2008) mostram um dos focos organizacionais da expatriação. Há um esforço em contribuir para a percepção de que a expatriação pode assumir papel estratégico na organização. No entanto, a maioria dos estudos foca a gestão do conhecimento, apesar de

outras práticas poderem contribuir, juntamente com (e para) o conhecimento, com a perspectiva de dar informações para as estratégias internacionais. O exposto mostra a importância da implementação de políticas e práticas de GRH, a fim de suprir as expectativas dos expatriados e minimizar as falhas do processo. Essas permeiam diversos setores da GRH e são tão importantes quanto as políticas e práticas domésticas, além de estarem interligadas (nacional e internacionalmente).

3.6 ENTENDENDO A EXPATRIAÇÃO COMO UM PROCESSO NA ESTRATÉGIA INTERNACIONAL

A principal contribuição do presente estudo é explorar o processo de expatriação na perspectiva estratégica, destacando a importância de seu planejamento, a fim de contribuir para a consecução dos objetivos globais da organização. Explanam-se, na sequência, os tópicos aqui defendidos.

a) A expatriação é um processo importante na internacionalização empresarial.

A expatriação é um processo resultante da internacionalização das empresas; de quando elas passam de um contexto meramente doméstico para um contexto internacional e global. Na mesma escala, o amadurecimento da expatriação e da gestão do expatriado acompanha este processo, desde uma perspectiva meramente de controle tradicional, por meio da matriz, passando pela gestão e pela coordenação de diferentes realidades, até a necessidade de estar presente em qualquer parte do mundo de maneira ágil (GALLON et al., 2013b).

A expatriação resultante dos movimentos internacionais é conhecida como internacionalização. A internacionalização é uma decisão estratégica da empresa. Embora envolva diferentes vertentes e formas, pode ser sistematizada em duas grandes correntes de análise e gestão, naturalmente interligadas, mas com pontos de partida eventualmente diferentes: (1) a expansão internacional no sentido da decisão estratégica de crescimento, ou seja, a ida para outros mercados ultrapassando os mercados relativos à matriz da empresa ou a nacionalidade de seus empresários; (2) a coordenação de todos os ativos que o movimento de expansão foi acumulando, isto é, a gestão estratégica do conjunto de unidades e negócios dispersos, a serem constituídos ou já constituídos. A primeira corrente a literatura chama de processo de internacionalização e a segunda, de estratégias internacionais, como mostra a Figura 11 (GALLON et al., 2013b).

Figura 11 – Internacionalização e expatriação
Fonte: Gallon et al. (2013b)

A internacionalização das empresas pode ser iniciada de três maneiras: exportação, contratual, por investimento. Dependendo da escolha feita, a empresa traça diferentes estratégias. Todas as empresas, independentemente do modo de entrada no contexto internacional, lidam com pessoas e devem ter uma GRH para atender todos os empregados espalhados pelo mundo. Contudo, normalmente, elas só se dão conta da necessidade de tal estrutura quando já têm um amadurecimento internacional, usualmente quando as operações internacionais são realizadas por meio de investimento. Nada impede que outros modos de entrada demandem uma GRH Global, mas como a multinacional tem menor poder de influência na organização investidora ou de contrato, o respaldo para a gestão dos empregados internacionais tende a ser menor ou, por vezes, inexistente.

b) Dependendo do modelo e da teoria de internacionalização adotados há diferentes direcionamentos para a expatriação.

Os modelos e as teorias de internacionalização encontrados na literatura foram: modelo da Escola de Uppsala; modelo de estágios; modelo da Escola Nórdica; teoria das redes; teoria dos custos de transação; modelo de Buckley e Casson; modelo de Dunning; modelo de ciclo de vida do produto; modelo das empresas *Born Global;* modelo de Hymer; modelo de Bartlett e Ghoshal. Esses modelos e teorias mostram que a empresa está focada no produto, no risco de investimento e dá pouca ênfase para a GRH. A Escola de Uppsala é a que mais considera o aspecto humano e também se volta para a estratégia, focando o amadurecimento internacional das empresas.

c) A internacionalização de uma empresa requer a presença de expatriados, sobretudo no início deste processo; estando a expatriação, portanto, relacionada com a maturidade da internacionalização da organização.

O amadurecimento das empresas no âmbito internacional é analisado em seis estágios: nacional, exportadora, internacional, multidoméstica, global, transnacional. A empresa

internacional é o *by the book*[52] do modelo americano, etnocêntrico, com réplicas da matriz e centradas na eficiência. A multinacional está focada na resposta local. A global descentraliza o mínimo de recursos e ativos da matriz. A transnacional é uma relação triunificante – local, internacional e global – e busca a otimização dos três modelos.

Esses conceitos são similares ao de empresa emissária, periférica, profissional, expediente e global, embora deem maior destaque ao papel do expatriado. Há também diferentes tipos de subsidiária (líderes estratégicas, colaboradoras, implementadoras, buracos negros), de acordo com a função estratégica da unidade na corporação. Tais conceitos são reflexos dos modelos e das teorias citadas anteriormente. A Escola de Uppsala é a que mais se destaca no entendimento de ser a internacionalização incremental. Grande parte dos estudos sobre internacionalização busca entender se as empresas começam sua expansão internacional por países mais próximos culturalmente. Outros modelos e teorias aparecem de diversas maneiras, mas nem sempre como uma teoria fundamentada.

O conceito de empresa metanacional destaca-se por não corroborar os estudos de Bartlett e Ghoshal (1989), principais autores utilizados nas pesquisas de internacionalização. A metanacional é entendida como um modelo diferente dos que têm sido propostos, evidenciando conceitos inovadores. É um modelo ainda não muito estudado. A metanacional é uma empresa altamente internacionalizada, com a estratégia internacional focada na gestão por projetos, muito comum no setor de construção. Ela vê as subsidiárias como uma oportunidade: se for preciso construir, se constrói; se for necessário fechar; se fecha. Onde houver uma oportunidade de negócio, a empresa metanacional estará lá.

d) Dependendo da estratégia e do amadurecimento da internacionalização, há diferentes orientações para a GRH, assim como diferentes papéis no processo de expatriação.

Consoante com a estratégia de internacionalização, surgem o posicionamento e a orientação da GRH, podendo ser etnocêntrica, policêntrica, geocêntrica, regiocêntrica. Conforme a estratégia e o amadurecimento da internacionalização, estas orientações podem se alterar, no intuito de tornar a empresa mais global ou até transnacional. Há relação direta entre a estratégia de internacionalização e a orientação da GRH.

A gestão de recursos humanos tem influência corporativa, por ela são determinadas as estratégias de GRH. Em âmbito operacional, existem a GRH doméstica, responsável pelas

[52] Em tradução livre, *by the book* significa ‘pelo livro’. Essa expressão é usada para as empresas que seguem todos os passos do modelo americano para implementar uma subsidiária e ter a mesma eficiência que as outras unidades.

funções básicas da GRH, e a GRHI que é o meio de ligação entre as unidades (BOXALL et al., 2007). A gestão de recursos humanos internacional assume como responsabilidade cuidar do processo de expatriação e, como função, ter conhecimento das condições dos vários países e de como gerir, tanto dentro quanto entre eles, a presença de trabalhadores de diferentes nacionalidades. Para isso, deve incluir, no desenvolvimento de políticas e práticas, a perspectiva dos empregados de todos os contextos, a fim de difundir a percepção de equidade entre todos os empregados. A GRHI deve ser percebida como colaborativa entre as áreas, atuando na disseminação do conhecimento e na democratização das oportunidades, com foco na integração das áreas de atuação. Os profissionais da GRHI devem ser capazes de promover esta organização, não apenas em âmbito local, mas também global, mesmo que, muitas vezes, isso implique a integração de culturas contrastantes ou distantes (SCHULER et al., 1993).

Para a GRHI, surgem diversas orientações e modelos como o de Schuler et al. (1993); o de Schuler et al. (2002) – uma atualização do modelo anterior, com alterações pontuais e maior ênfase no processo de expatriação – o de Quintanilla (2002), que inclui a relação matriz – subsidiária e dá pequena ênfase à expatriação.

O paradoxo da literatura da GRHI é que os estudos mostram como responsabilidade da área a transferência de empregados como os expatriados. Entretanto, os modelos de GRHI dão pouca ênfase à expatriação. É como ter uma estrutura ampla para apenas uma função. Tal divergência mostra que a área pode contribuir para além das questões de expatriação.

Os atuais modelos não relacionam o amadurecimento internacional (internacional, multinacional, global, transnacional), a dinâmica da GRH (etnocêntrica, policêntrica, regiocêntrica, geocêntrica) e a expatriação. Esses fatores estão desenhados separadamente, existindo pouca relação entre eles. Entende-se que a expatriação está fortemente relacionada com o amadurecimento das empresas no exterior, pois tanto a comunicação como a transferência de conhecimento e a implementação de estratégias ocorreriam mais lentamente sem a presença constante de um expatriado na subsidiária. Internacionalização e expatriação são processos imbricados.

e) Dependendo da estratégia e do amadurecimento da internacionalização, a organização passa a ter maior diversidade de empregados, ou seja, há demanda por diferentes configurações de expatriados.

Inicialmente, a intenção era analisar as diversas configurações de expatriado. No entanto, como a literatura mostra amadurecimento quanto ao conceito de expatriação, resultando na diversidade de conceitos, tornou-se importante analisar o que está sendo entendido por expatriado e a discussão feita sobre isto. A noção de expatriado é muito antiga.

Ela começou a se alterar conforme as relações sociais e organizacionais, estimuladas pela globalização, se modificaram. O conceito tem origem territorial, sendo entendido como aquela pessoa que sai de sua pátria. Ele foi implementado nas organizações para designar as pessoas que, a mando da empresa, saem para trabalhar em outro país por determinado período. Devido ao surgimento de outras profissões que também demandam deslocamento, o conceito foi sendo ampliado, retirando-lhe o foco territorial e organizacional e direcionando-o para o entendimento das mudanças pelas quais a pessoa expatriada passa. Esta transformação chama a atenção das organizações para não considerarem a expatriação como uma viagem de negócios, mas como um processo que demanda estruturação.

Tal conceito abrange, inclusive, pessoas que se deslocam dentro do mesmo país, mudando de uma região para outra, movimento conhecido como intramobilidade[53]. Ademais, a literatura tem mostrado crescente número de nômades modernos (*globe-trotters*[54]), que são profissionais com carreiras internacionais, independentes de empresas específicas, os quais podem ser considerados como expatriados (não empresariais) ou autoexpatriados, tais como mercenários, arquitetos, turistas, professores, estudantes, refugiados, exploradores de contextos culturais, missionários, imigrantes voluntários, cônjuges portadores de culturas diferentes (FREITAS; DANTAS, 2011; NARDI, 2015; DICKMANN; DOHERTY, 2008). Em consequência, amplia-se o interesse pela mobilidade das pessoas independente de sua vinculação a uma organização. Devido a essa amplitude, o conceito de expatriado tem amadurecido, envolvendo aspectos sociais e comportamentais, e mostrado outros direcionamentos para seu entendimento.

Esta área carece, em termos governamentais e legislativos, de estrutura. Por exemplo, no Brasil, a lei referente aos expatriados é muito ampla, possibilitando às empresas encontrarem lacunas as quais lhes permitem não enquadrar seus empregados como expatriados, situação em que eles teriam direito a benefícios, que os tornam onerosos para as empresas. Além disso, não há uma lei fiscal clara quanto à declaração dos rendimentos dos expatriados, gerando desentendimentos entre empresas e órgãos fiscais.

O amadurecimento do conceito de expatriado fez emergir diversas configurações, tais como expatriado, repatriado, impatriado, patriado, flexpatriado, cidadão do mundo, gestor internacional, executivo transnacional, gestor transcultural, executivo global, gestor global. Tal variedade de conceitos reflete a demanda internacional empresarial para atender diversas

[53] A intramobilidade é compreendida como a movimentação interna em um país, atrelada a motivações profissionais (CRAIDE et al., 2011).
[54] Em tradução livre, *globe-trotters* significa ‘viajante, aventureiro, cidadão do mundo’.

situações e as ambições pessoais dos profissionais, havendo diversos relatos de expatriados que vão para suas missões e depois não querem retornar para a empresa de origem. A maioria dos estudos sobre expatriação (LIMA; BRAGA, 2010; TANURE et al., 2007; LAZAROVA; CALIGIURI, 2004; MENDENHALL et al., 2003; QUINTANILLA, 2002) não deixa clara a direção da expatriação (se é da matriz para subsidiária ou vice-versa), visto que as subsidiárias também demandam expatriações com igual importância. Conforme a revisão da literatura feita, esses conceitos têm respaldo na visão etnocêntrica da matriz, pois dependendo do ponto de vista de cada unidade, o empregado pode ser um expatriado ou um impatriado.

A expatriação é realizada para em diversos níveis dentro da empresa, desde o operacional até o corporativo, o que também impacta sua configuração. Aparentemente, expatriado, repatriado e impatriado são conceitos relacionados com os níveis mais básicos da empresa (do operacional até o gerencial), sendo os outros conceitos relacionados com a gestão estratégica (do nível gerencial até o corporativo). Isso ocorre em função das estratégias e dos objetivos que a organização traça para as expatriações.

f) A expatriação é um processo organizacional.

A fim de analisar a expatriação como um processo, é exposto o modelo de GRH de Dutra (2007)[55] para, a partir dessa estrutura, mostrar o entendimento de processo de expatriação. Nesse modelo de GRH, os objetivos e os parâmetros dos processos[56] de GRH estão classificados em movimentação, desenvolvimento e valorização[57] (DUTRA, 2002). De acordo com esse modelo, a expatriação está dentro do processo de movimentação, sendo considerada como uma prática de GRH. Entretanto, tal percepção pode esconder a contribuição do processo de expatriação. Quando vista como uma prática, sua participação fica associada à movimentação do empregado. O desenvolvimento e a valorização perdem espaço nas práticas da GRH. Os resultados da missão ficam associados aos níveis individual e operacional, e não retornam para as estratégias da empresa.

---

[55] "Gestão de Recursos Humanos" é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo" (DUTRA, 2002, p. 17). Para o mesmo autor, as políticas são os "princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em relação com a organização" (DUTRA, 2002, p. 17). As práticas são "os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo" (DUTRA, 2002, p. 17).

[56] "Processos de gestão são interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos" (DUTRA, 2002, p. 17).

[57] A movimentação oferece suporte a toda a ação de movimento da pessoa que estabelece uma relação com a empresa, independente de seu vínculo empregatício, e envolve as práticas de captação, internalização, transferências, promoções, expatriação, recolocação. O desenvolvimento estimula e cria condições para o crescimento das pessoas e da organização, envolvendo práticas de capacitação, carreira e desempenho. A valorização estabelece parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas e possui práticas de remuneração, premiação, serviços e facilidades. Esses processos influenciam-se mutuamente (DUTRA, 2002).

Enfatiza-se, pois, a necessidade de entender a expatriação como processo[58] e não somente como prática estanque, já que ela é mais do que isso. Na literatura, não há consenso sobre essa questão. Alguns autores chamam a expatriação de processo, outros a denominam prática e outros não fazem tal diferença. As fases da expatriação (preparação, viagem, repatriação) complementam-se, interagem entre si e participam de um contexto mais amplo do que a simples movimentação de empregados. O atual entendimento da expatriação como movimentação de pessoas entre matriz e subsidiária evidencia a linearidade do processo, no entanto outras interfaces na organização podem se beneficiar dos resultados da expatriação.

Para serem capazes de capitalizar as habilidades e os conhecimentos de expatriados e repatriados, as multinacionais precisam cultivar uma visão global e de cultura empresarial que suporte os repatriados, os valores da experiência internacional, bem como sua contribuição para o desenvolvimento estratégico da empresa (LAZAROVA; CALIGIURI, 2004). Por isso, a necessidade de entender a expatriação como um processo amplo.

g) O processo de expatriação é constituído de três fases (preparação, missão e repatriação), demandando um plano estruturado com políticas e práticas de GRH.

Não foi encontrado um modelo estruturado com práticas determinadas que leve ao entendimento da amplitude do processo de expatriação. Os modelos de Harvey (1982), Solomon (2001), Lazarova e Caligiuri (2001), Tanure et al. (2007) e Downling et al. (2009) não mostram consenso sobre as etapas e as práticas relacionadas à expatriação. Há grande divergência no entendimento da expatriação como processo, podendo ser constituída por duas, três, quatro ou oito etapas. Há autores que citam somente as práticas e não dividem as etapas da expatriação. Outros não consideram a repatriação como parte da expatriação, Há aqueles que entendem que a missão é uma etapa independente, não sendo responsabilidade da empresa que envia o empregado, mas somente daquela que o recebe. Tais explicitações subsidiam a necessidade de ter um modelo para conduzir esse processo, o qual mostre as fases e os procedimentos da GRH envolvidos.

A ausência de um modelo de expatriação que contemple fases e práticas corrobora a dificuldade de se ter um planejamento desse processo, o que impede a visualização do conhecimento que envolve cada uma de suas fases. Entender quais práticas estão interligadas com esse processo é igualmente necessário, para que se possam compreender impactos, implicações e resultados da expatriação como um processo de gestão.

---

[58] Processo pode ser entendido como "uma metodologia que serve como ponto de união para uma série de atividades, de maneira a agregar valor" (TANURE et al., 2007, p. 124) ou também ser analisado como as "interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos" (DUTRA, 2002, p. 17).

O levantamento das políticas e práticas de expatriação é importante para entender o que a literatura tem evidenciado para auxiliar esse processo. Esse levantamento corrobora o que é defendido nessa tese: a importância do planejamento da expatriação, mesmo quando ultrapassa o nível operacional de práticas de GRH. Torna-se, pois, significativo entender as estratégias iniciais desse processo. Dentre outras políticas e práticas (operacionais e organizacionais), destacam-se: definição do objetivo organizacional da expatriação; análise do perfil; seleção de candidatos; esclarecimento dos objetivos, metas individuais e termos de atribuição; orientação sobre documentos; treinamento cultural e linguístico (expatriado e família); treinamento técnico e gerencial; gestão de remuneração (salário e benefícios); planejamento do atendimento à saúde (plano de saúde; vacinas, apoio psicológico e informação sobre doenças possíveis de serem contraídas); administração tributária; planejamento e desenvolvimento da carreira; acompanhamento do cônjuge; recepção do expatriado no país de destino; informações locais; adaptação à nova cultura; levantamento do retorno do investimento para a empresa; gestão de desempenho; *feedback*; avaliação do nível de internacionalização; gestão do conhecimento; aproximação entre matriz e subsidiárias.

Como lacuna no levantamento de políticas e práticas de expatriação encontrou-se que a maioria das políticas e práticas estão relacionadas a atividades operacionais da expatriação, como recrutamento e seleção, desenvolvimento e treinamento, gestão de carreira. Há um frágil interesse acadêmico em entender como a expatriação pode contribuir corporativamente. A gestão do conhecimento é que a mais se aproxima dessa contribuição organizacional, pois tende a encontrar maneiras de difundir o conhecimento para todas as unidades, indiferentemente do nível organizacional.

A gestão de conhecimento é o assunto que mais se destaca quando se comparam as duas subseções de políticas e práticas de GRH expostas nesse capítulo (os estudos tradicionais e pesquisas recentes). Nas pesquisas tradicionais, há intenso foco nos motivos de fracasso da expatriação, citam-se algumas práticas como possíveis melhorias no processo, mas não há estudos aprofundados sobre elas, com exceção da adaptação cultural. Essa subseção é quase um manual de ‘como se fazer uma expatriação’. Nas pesquisas recentes, há maior aprofundamento teórico focado em analisar uma única prática de GRH na expatriação, com destaque para a gestão do conhecimento.

Salienta-se, no entanto, que a maneira de gerir coisas não é inseparável da maneira de gerir pessoas e organizações (FREITAS, 2008). É pretensioso, não sendo o intuito desse trabalho, apresentar uma forma de gestão, quando se tem a dimensão cultural como uma das variáveis. Como salienta Freitas (2008), é pretensioso supor que outras culturas aguardam

ansiosamente a oportunidade de assumir outro modelo vindo do além e que essa assimilação seja apenas uma questão de tempo.

O mapeamento das práticas de expatriação tem o intuito de mostrar a diversidade de práticas que podem contribuir para o processo, a fim de torná-lo menos doloroso e penoso para os empregados que aceitam o desafio de uma missão internacional, e de possibilitar a ampliação da visão sobre a temática expatriação. Cabe, entretanto, a cada organização ajustar suas perspectivas a seus contextos de atuação.

h) O processo de expatriação demanda um planejamento, a fim de que cada fase do processo possa mostrar sua contribuição estratégica.

Com a ampliação da globalização e da economia global, a experiência internacional vem se tornando um processo crítico para organizações globais. A expatriação é rara, valiosa e difícil de imitar. No contexto certo, ela pode criar uma vantagem competitiva, para os indivíduos e para as empresas que os empregam (LAZAROVA; CALIGIURI, 2004).

A expatriação começa a se destacar na estratégia, no entanto, a resistência organizacional ainda é grande e somente algumas expatriações têm reconhecimento e planejamento claros. No geral, as expatriações ainda assumem caráter emergencial e pontual, principalmente em contextos emergentes, como o brasileiro, em que as empresas ainda não têm alto nível de internacionalização nem pessoas com suficiente conhecimento sobre isto.

Quando a expatriação está desconexa das estratégias internacionais da empresa, as falhas do processo ficam mais evidentes. Exemplo disso é a dificuldade de se repatriar com sucesso. Por não ser a expatriação visualizada como um processo amplo, o foco mira sua segunda fase (foco na subsidiária), em função do objetivo imediato (expansão de mercado, internacionalização, desenvolver e incorporar novas técnicas e processos organizacionais, entre outros). Em consequência, quando os repatriados voltam ao país de origem, ficam desmotivados, por seu retorno não estar ligado às demais estratégias da organização.

Muitas vezes, o objetivo da expatriação é levar o conhecimento, em uma via de mão única. Consequentemente, o foco da expatriação centra-se na missão em si, tornando a repatriação o fim de um ciclo, sem maiores contribuições. A repatriação é o término da experiência internacional, mas, ao mesmo tempo, é um recomeço visando traçar novas estratégias decorrentes do conhecimento obtido durante este processo. O conhecimento trazido por uma repatriação auxilia tanto nas estratégias das organizações, pelo conhecimento do mercado, como na implementação de políticas e práticas de GRHI, ajudando a empresa a se tornar global. Entende-se que, com base no *feedback* da repatriação obtido por gestores da

subsidiária e pelo próprio repatriado, podem ser encontrada tanto novas deficiências e estratégias como a necessidade de futuras expatriações.

A análise do *feedback* da expatriação, para entender se o processo atingiu os objetivos propostos inicialmente, é fundamental para o planejamento estratégico da empresa. Ter ciência da atual situação da unidade, a partir da percepção de um empregado doméstico que vivenciou o dia a dia da organização, pode trazer diversas perspectiva para o nível corporativo. Entender por que determinados comportamentos ou práticas não são condizentes com a situação do outro país pode auxiliar a empresa a amadurecer diante do mercado estrangeiro. Os expatriados em diferentes subsidiárias, por sua criatividade, inovação e dinamismo, podem conduzir a empresa para outros negócios, países ou, até mesmo, estratégias (GALLON et al., 2013b), sendo, pois, interessante que a empresa acompanhe os acontecimentos em outras unidades. Contudo, tal contribuição ainda não é percebida pelo nível corporativo, reduzindo a importância da expatriação somente ao nível operacional.

A etapa da repatriação ainda constitui um dos grandes desafios, devido à dificuldade de reter o empregado na empresa, quando esta não possui políticas e práticas que deem suporte a essa fase. A experiência obtida pelo repatriado reveste-se de grande relevância, não somente para ele, mas também para a empresa, inclusive financeiramente, pois os gastos demandados por treinamento, preparação e benefícios são altos. As empresas, muitas vezes, não conseguem lidar com a repatriação, levando ao desperdício do investimento em capital humano e financeiro. Isso pode estar relacionado à falta de visualização e de realização de estratégias e/ou políticas e práticas de expatriação.

Dependendo da estrutura global, cada fase fornece diferentes resultados. Se o objetivo está relacionado com o desenvolvimento dos líderes, por exemplo, a estratégia terá foco no retorno do expatriado, sendo necessárias práticas como gestão de desempenho e gestão de carreira, as quais darão continuidade ao objetivo determinado.

Como a demanda por expatriados de nível operacional e tático é corriqueiramente mais frequente (inclusive pela maior proporção de empregados do nível operacional e tático em relação aos do nível corporativo), não há, normalmente, uma estratégia ligada à internacionalização, porque a atividade do expatriado é ir, desenvolver seu trabalho e voltar. Tal relação pode estar vinculada à perspectiva da expatriação ser uma prática de GRH. Conforme as demandas aumentam, ampliam-se os conceitos e a necessidade de entender a expatriação mais do que como o simples deslocamento do empregado para suprir uma necessidade local. As organizações também perceberam que as pessoas, ao voltarem, demonstravam maior conhecimento da empresa, indiferentemente do cargo assumido.

Com base nesses oito pressupostos, o presente estudo explora o processo de expatriação na perspectiva estratégica e não na operacional/micro-organizacional, como vem sendo tratado na literatura corrente sobre este tema. O processo de expatriação facilita a troca de informações entre a GRH da matriz e a GRH da subsidiária, além de concentrar as informações para as novas estratégias internacionais, por meio do *feedback* da missão e dos repatriados. As estratégias determinam a estrutura corporativa a ser seguida (internacional, multinacional, global, transnacional) e a orientação da GRH (etnocêntrica, policêntrica, geocêntrica), influenciadas pelo mercado de atuação e por fatores sociopolíticos e legais, sendo essas decisões essenciais para a estratégia internacional da empresa.

Apesar de existirem modelos de expatriação, ainda não há uma teoria fundamentada sobre a temática. A proposição para o desenvolvimento do estudo sugerido é abordar a expatriação como um processo dentro da estratégia internacional, como algo maior dentro de uma empresa, superando o foco de mera prática de GRH. A partir do entendimento que a expatriação não é o simples movimento interno do empregado na empresa, o processo adquire maior importância e, possivelmente, receberá enfoque estratégico. Há, pois, necessidade de um modelo que contemple as práticas de todas as etapas do processo de expatriação, além de mostrar seu papel na estratégia de internacionalização. A Figura 12 mostra a construção teórica da pesquisa, com os principais conceitos abordados.

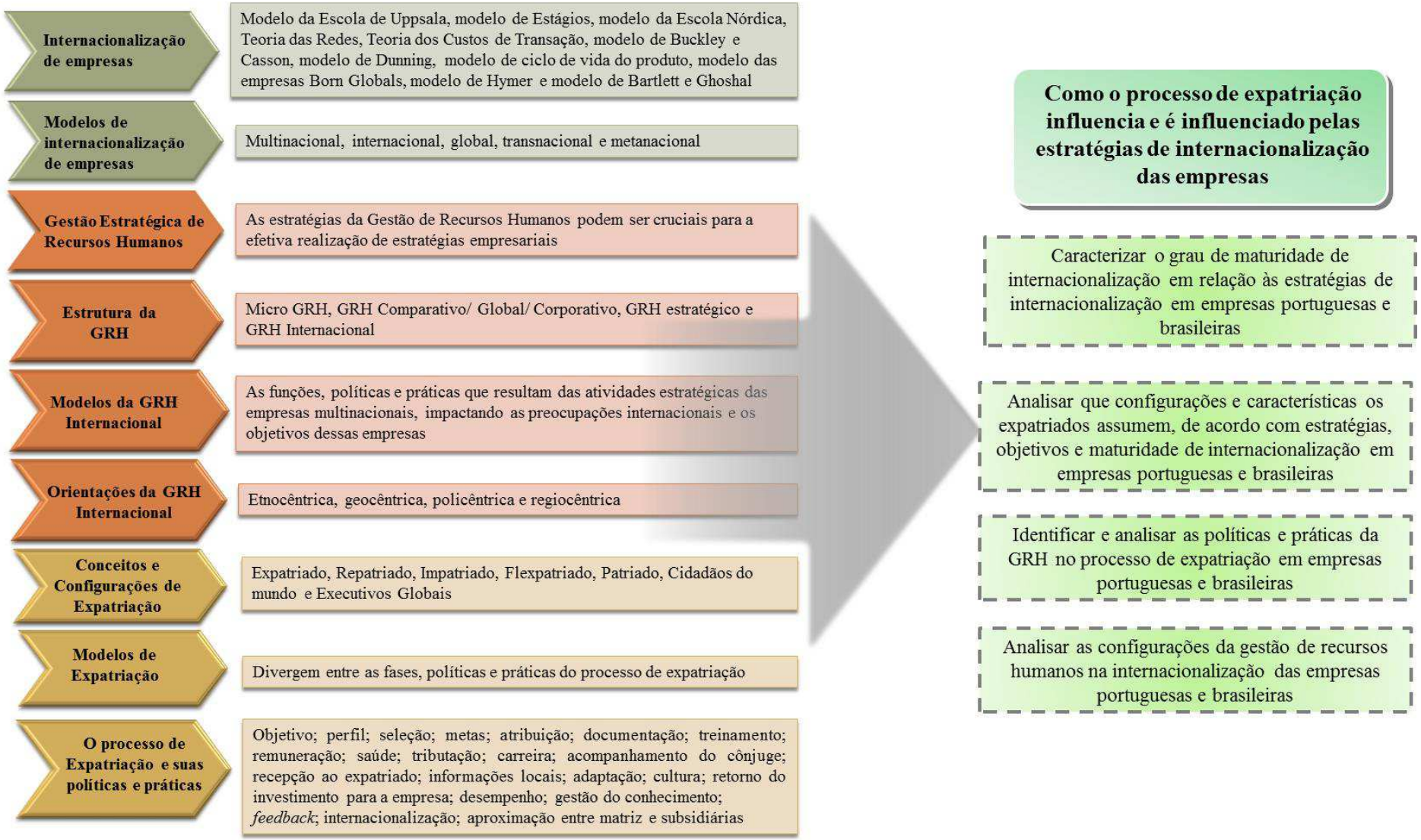

Figura 12 – Construção teórica da pesquisa
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são discorridos nos próximos tópicos. Primeiramente, apresenta-se a perspectiva paradigmática e o delineamento metodológico justificando a escolha da estratégia e os tipos de pesquisa compõem essa tese. No tópico seguinte, é explicado quais as técnicas de coleta de informações foram escolhidas. Esse tópico está dividido em duas partes: coleta de informações em Portugal e, no Brasil, apresentando sucintamente as empresas escolhidas em cada país, quantas pessoas foram entrevistadas e o período de coleta. Na sequência, como mostra a Figura 13, é exposto o grupo de entrevistados e a ordem cronológica das entrevistas. No final desse tópico, há um quadro resumo com a descrição de todos os entrevistados.

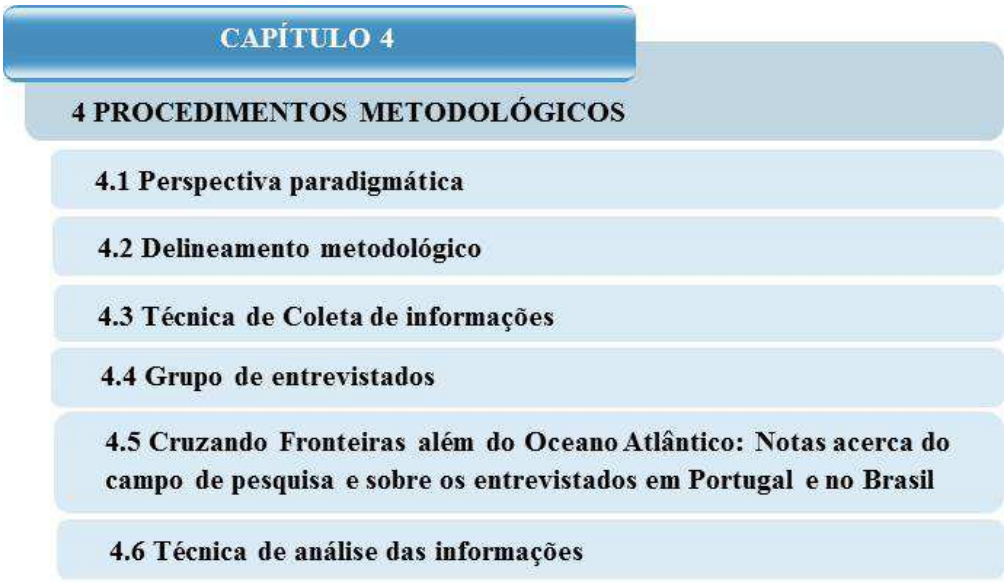

Figura 13 – Estrutura metodológica
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

O penúltimo subcapítulo explicita o campo de coleta de dados e a interação com os entrevistados. Foca, principalmente, as dificuldades e as mudanças ocorridas durante a coleta de informações. O último subcapítulo discorre sobre a técnica de análise de informações e apresenta as categorias de análises da pesquisa.

4.1 PERSPECTIVA PARADIGMÁTICA

Esta tese admite, como postura paradigmática, o positivismo, que suportou a problemática de pesquisa e as teorias norteadoras deste trabalho. O estudo foi conduzido a

partir de um direcionamento gerencialista, em função da natureza corporativista do tema pesquisado. O delineamento metodológico está consoante com a perspectiva paradigmática da tese, a qual utiliza a estratégia de estudo de caso e a abordagem qualitativa para analisar a expatriação e sua relação com a internacionalização, a estratégia e a gestão de recursos humanos, a fim de entender o amadurecimento das relações estabelecidas.

A pesquisa tem como objeto de análise as duas empresas que constituem o estudo de casos múltiplos. Os objetos estão inseridos em seu contexto social, não sendo necessária a ida da pesquisadora a campo para construir seu objeto de pesquisa, partindo, portanto, do pressuposto de indução. Há um esforço de sempre voltar para a teoria, pois, por meio dela, ocorre a aproximação com o real e, logo, a compreensão da pesquisa.

Apesar de a pesquisa não ter como pressuposto a teoria evolucionista, as teorias de internacionalização e o posicionamento da GRH evidenciam uma ordem de amadurecimento e de desenvolvimento para alcançar a transnacionalidade e o geocentrismo, quase em uma perspectiva de hierarquia, a fim de chegar a um modelo universal. A empresa que seguir essa lógica desenvolvimentista, alcançará, pois, a transnacionalidade.

O modelo da tese mostra regularidade de etapas, a fim de que se chegue ao modelo final da internacionalização. O poder de explicação de um modelo, para ser ‘completo’, deve esgotar todas as possibilidades relacionais, tendo como pressuposto a análise nas relações: a relação da expatriação com a internacionalização, objetivo da presente tese. A pesquisadora acredita que há intervenções contextuais que podem interferir para que o modelo não se desenvolva em plenitude. A validade do modelo, no entanto, encontra-se na coerência da metodologia e dos pressupostos paradigmáticos.

4.2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Para obter resultados que possam mostrar a relação da expatriação com a estratégia de internacionalização, a pesquisa de campo foi baseada em um estudo de casos múltiplos. Esse método constitui em uma investigação empírica que busca analisar um fenômeno contemporâneo profundamente em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o objeto e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010). A escolha dessa estratégia é justificada por se tratar de um fenômeno pouco investigado, o qual exige um estudo aprofundado que leve à identificação de categorias de observação ou à geração de hipóteses para estudos posteriores (ALVES-MAZZOTTI, 2006). O estudo de caso conta com o resultado de múltiplas fontes de evidência, com os dados convergindo de maneira triangular, e

beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados (YIN, 2010).

O estudo de caso explorou as estratégias de internacionalização das empresas e a relação da expatriação, de acordo com a maturidade de internacionalização, sendo as empresas a unidade de análise da pesquisa. Levantaram-se também as práticas de expatriação utilizadas pelas empresas e como elas se relacionam com as estratégias de internacionalização, destacando questões concernentes a 'o quê', 'o porquê' e 'o como' (qual é a relação entre expatriação e internacionalização? Por que e como se relacionam?) (YIN, 2010).

Quando o estudo envolve duas ou mais organizações, constitui um estudo de casos múltiplos, com o intuito de descrever esses casos e estabelecer comparações (GODOY, 1995) para apresentar um conjunto único de conclusões de *cross-case*[59] (YIN, 2010). Os estudos de casos múltiplos devem seguir uma replicação, e não uma lógica de amostragem.

O pesquisador deve escolher cada caso cuidadosamente. Os casos devem servir de maneira similar aos experimentos múltiplos, com resultados similares (replicação literal) ou resultados contrastantes (replicação teórica) previstos explicitamente no início da investigação (YIN, 2010). O estudo de casos múltiplos em vários cenários pode ser compreendido como comparações intergrupais, por meio do qual o pesquisador procura outro(s) caso(s) para testar seus achados, organizados no formato de hipóteses provisórias (GODOY, 2005). Assim, é importante que haja critérios explícitos para a seleção do caso e que este seja realmente um 'caso', isto é, uma situação complexa e/ou intrigante, cuja relevância justifique o esforço de compreensão (ALVES-MAZZOTTI, 2006).

Para tanto, a escolha da unidade a ser estudada está baseada no problema ou questão do estudo (GODOY, 1995). Por isso, a presente pesquisa envolve a realização de estudo de múltiplos casos em duas organizações (que forneceram os entrevistados protagonistas) cujo capital é, primordialmente, de uma única nacionalidade. Uma das empresas tem origem portuguesa e outra, brasileira. Ambas são de grande porte, do ramo industrial, com processo de internacionalização e expatriação estruturados e com expatriados portugueses e brasileiros. Objetivou-se, pela pesquisa realizada, entender as estratégias de internacionalização e a relação com a expatriação nessas duas organizações. A empresa portuguesa escolhida foi a Plástico (Cascais - Portugal) e a brasileira, a Elétrica (Santa Catarina – Brasil).

[59] Em tradução livre, *cross-case* significa 'cruzamento de dados' (YIN, 2010).

Cabe uma ressalva para o tamanho de cada organização estudada: a Elétrica é uma empresa de grande porte e a Plástico pode ser caracterizada como uma empresa de pequeno-médio porte, considerando o faturamento e o número de empregados. No ano de 2011, a Elétrica faturou R$6 bilhões e empregava 26 mil pessoas. A Plástico faturou €500 milhões e empregava 2 mil pessoas[60]. Esses números são distantes em função de tipo e valor de mercado do produto e do modo de produção (que é explicado na análise de dados). No entanto, levando em consideração o contexto de cada uma, a Plástico tem a mesma representatividade para Portugal que a Elétrica tem para o Brasil, em termos de volume de negócios e empregos diretos e indiretos, sendo referência, em seus respectivos países, de empresas multinacionais desenvolvidas e estruturadas.

Em relação ao tipo de estudo de caso, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, a qual tem o intuito de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2008). A parte exploratória da pesquisa foi realizada com os entrevistados coadjuvantes, a fim de fazer um levantamento sobre o panorama da expatriação e da internacionalização das empresas em que eles trabalham.

A pesquisa também pode ser classificada como pesquisa descritiva, por detalhar um fenômeno social que aborda a relação de configuração, estrutura, mudanças e relacionamentos do elemento em questão com outros dados (GODOY, 2006). Adotando o enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador deverá estar aberto a suas descobertas. Mesmo que inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, deverá se manter alerta a novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do estudo (GODOY, 1995).

A pesquisa tem caráter qualitativo, pois objetiva analisar os fenômenos, buscando depoimentos que se transformem em dados relevantes (DEMO, 2000). Esse tipo de pesquisa permite descrever, com riqueza de detalhes, os fenômenos como eles estão situados e incorporados nos contextos locais (JOHNSON; ONWUEGBUZIE, 2004), possibilitando, assim, melhor compreender o ambiente em que o caso ocorre, devendo ser analisado em uma perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo para ‘captar’ o objeto de estudo, conforme a perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Entretanto, esse tipo de pesquisa não se apresenta como uma proposta rigidamente

[60] Rápida comparação com os números apresentados. A Elétrica tem 13 vezes mais trabalhadores que a Plástico e fatura 12 vezes mais, mas, levando em consideração o câmbio das moedas em questão, essa última proporção mostra que a Elétrica tem um faturamento apenas 4 vezes maior que a Plástico.

estruturada, permitindo que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques (GODOY, 1995).

O caráter qualitativo permite maior flexibilidade na definição do problema e das questões norteadoras da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). Os objetivos, a definição do problema, a construção teórica e a coleta de dados não têm uma estrutura rígida como na pesquisa quantitativa. As alterações teóricas ocorrem conforme a necessidade de entender o campo de pesquisa, bem como os ajustes na problematização do estudo. A pesquisadora, por vezes, retomava o referencial teórico, o roteiro de entrevista e os próprios objetivos definidos para construir a pesquisa, conforme a dinâmica do campo demandava. Esse tipo de pesquisa não segue uma sequência ordenada, o que propicia que o pesquisador possa ir e voltar ao campo de coleta de dados e buscar novos embasamentos teóricos (TRIVIÑOS, 1987; FLICK, 2009), caminho seguido nessa pesquisa e exposto nas próximas subseções.

4.3 TÉCNICA DE COLETA DE INFORMAÇÕES

No estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de distintas fontes de informação, sendo que a observação e a entrevista são as principais técnicas de pesquisa (GODOY, 1995). A principal técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista, na qual o pesquisador está frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obter dados relevantes ao estudo (GIL, 2008). Essa técnica permite o alcance de dados relativos aos mais diversos aspectos e é eficiente para a aquisição de dados em profundidade em relação ao desempenho humano (GIL, 2008).

A entrevista permite maior flexibilidade ao entrevistador em esclarecer alguns mal entendidos/ dúvidas em relação às perguntas. Gaskell (2002, p. 73) salienta que essa técnica de coleta de informações não busca ter “um conjunto de perguntas padronizadas ou esperar que o entrevistado traduza seus pensamentos em categorias específicas de resposta”, pois consiste em uma longa conversa, na qual há possibilidade de se fazerem questionamentos específicos e esclarecimentos que ficaram pendentes, além de provocar reflexões, a fim de obter uma representação sobre o assunto estudado (GASKELL, 2002).

A qualidade dos dados do estudo é influenciada pela habilidade do entrevistador, relação de confiança que se constitui entre entrevistador e entrevistado e importância do estudo para os participantes da pesquisa (ROESCH, 1996). Dentro dessa perspectiva, King (2004) salienta que o pesquisador não deve ultrapassar mais de duas ou três entrevistas por dia, pois elas exigem concentração do entrevistador e acabam se tornando cansativas.

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, referentes a diferentes dimensões do processo de expatriação, internacionalização e GRHI (Apêndice B), sendo esses os pontos norteadores da pesquisa. O roteiro de entrevista teve por base o referencial teórico exposto na presente pesquisa e foi melhor organizado conforme o campo foi sendo explorado.

Embora nas entrevistas semiestruturadas não haja a imposição de uma ordem rígida de questões, isso não significa que o pesquisador não deva ter as perguntas fundamentais selecionadas (GODOY, 1995). Em entrevistas semiestruturadas, segundo Roesch (1996), se usam questões abertas que permitem ao entrevistador compreender e capturar a perspectiva dos entrevistados. Dessa maneira, a pessoa que conduz a entrevista deve possuir a habilidade de ouvir e evitar projetar suas opiniões e seus sentimentos na circunstância. É necessário também analisar mensagens não verbais emitidas pelos participantes da pesquisa. Para tanto, é recomendado que os dados sejam coletados no local em que os eventos estudados naturalmente acontecem, incluindo entrevistas, observações, análises de documentos e, se necessário, medidas estatísticas (GODOY, 1995).

Foram utilizadas ferramentas de conversação via internet, como o *Skype* que oferece a possibilidade de realização de entrevistas individuais (JANGHORBAN et al., 2014), para auxiliar na condução das entrevistas ou para retomar algum ponto da entrevista que precisava ser esclarecido, encontrando-se a pessoa a grande distância. Essas ferramentas permitem comunicação com respondentes dispersos geograficamente, bem como interação e contato visual entre o entrevistador e o entrevistado, não se perdendo assim uma importante característica da entrevista: interagir e perceber as expressões dos entrevistados (SULLIVAN, 2012). Os contatos *on line* são uma ferramenta familiar aos entrevistados (JANGHORBAN et al., 2014), pois eles têm nela a base de comunicação com seu país de origem.

Freitas et al. (2006) e Janghorba et al. (2014) percebem a importância de utilizar a internet como um auxílio a outras ferramentas de estudo, pois possibilita diminuir os custos da pesquisa, suprir mobilidade física, superar a dispersão geográfica e reduzir o tempo demandado. A entrevista *on line* é uma alternativa para as pesquisas qualitativas, pois podem adotar ferramentas de conversação, como *Skype*, *Messenger* e *Facebook* (REDLICH-AMIRAV; HIGGINBOTTOM, 2014).

Além das entrevistas, a observação tem um papel essencial no estudo de caso, pois permite apreender aparências, eventos e/ou comportamentos. A observação pode ser de caráter participante ou não participante. Quando o pesquisador atua apenas como espectador atento, tem-se a observação não participante. Com base nos objetivos da pesquisa em um

roteiro de observação, o investigador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessem a seu trabalho. O conteúdo das observações geralmente envolve uma parte descritiva do que ocorre no campo e uma parte reflexiva, que inclui os comentários pessoais do pesquisador durante a coleta de dados. Nesse estudo, foram realizadas observações não participantes durante as visitas às empresas estudadas. O registro das observações foi feito, na maioria das vezes, através de anotações escritas, pois a combinação das anotações com o material obtido de gravações também pode ser utilizada (GODOY, 1995). Foram também realizadas entrevistas curtas e rápidas, conduzidas no ambiente natural e em tom informal, durante os intervalos das entrevistas formais (GOMEZ et al., 1996).

A permanência do pesquisador no campo e o uso de diferentes estratégias no processo de coleta de dados, especialmente as entrevistas e a observação, oferecem a oportunidade de realizar análises e comparações contínuas dos dados, visando ao aperfeiçoamento dos conceitos elaborados e à garantia de ajuste entre as categorias científicas e a realidade dos participantes (GODOY, 2005).

Além das entrevistas, foram efetivadas consultas a documentos, *sites*, material publicitário, com o objetivo realizar a triangulação dos dados, em que múltiplas fontes de informação para pesquisa são utilizadas, para melhor compreender o fenômeno que está sendo estudado (YIN, 2010), dando relevância igual para todos os dados (FLICK, 2009). Inclusive, foi encontrada uma entrevista com um dos entrevistados participantes da pesquisa sobre internacionalização na Europa, divulgada em um jornal de Portugal, e foi analisada juntamente com as entrevistas realizadas para a pesquisa.

A possibilidade de entrevistar diferentes pares (diretores, gestores, expatriados e consultores), permite que os dados encontrados nas entrevistas sejam triangulados, aumentando a fidedignidade da pesquisa. Qualquer achado ou conclusão do estudo de caso serão, provavelmente, mais convincentes e acurados se forem baseados em diversas fontes de informação (YIN, 2010).

Quando os dados são triangulados, os fatos do estudo de caso estão apoiados em mais de uma única fonte de evidência. Quando se utilizam múltiplas fontes, mas a análise ocorre separadamente e compara as conclusões das diferentes análises, não há triangulação de dados (YIN, 2010). Conforme expõe Triviños (1987), a triangulação parte do pressuposto que os objetos não são isolados do contexto social, de significados e raízes históricas. Essa técnica busca a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão dos dados coletados.

A definição do referencial teórico e das técnicas de investigação é importante para aumentar a validade da pesquisa. Quanto à metodologia, a presença do pesquisador em

campo, o uso de técnicas de triangulação, o questionamento dos pares, a análise de casos negativos, a conferência pelos participantes (fornecer ao participante a transcrição de sua entrevista para que ele possa confirmar as informações) ou o retorno ao sujeito para esclarecer pontos confusos ajudam aumentar a validade do estudo (GODOY, 2005). Por isso, a importância de se utilizarem diversas técnicas de coleta de dados.

4.4 GRUPO DE ENTREVISTADOS

Para atender o propósito da pesquisa em analisar o processo de expatriação, o estudo investigou empresas de capital primordialmente português e brasileiro. A escolha pelas empresas portuguesas decorreu da oportunidade de realizar o estágio doutoral no referido país e da aproximação cultural e linguística, além de ser um exemplo de país mais desenvolvido e outro menos desenvolvido. Isso contribui para uma maior base de dados com diferentes percepções e distintas realidades, dando mais consistência aos resultados encontrados.

Duas empresas foram pesquisadas, cada uma com 100% de capital nacional: português e brasileiro. Elas foram escolhidas por terem destaque no país de origem; pertencerem ao setor industrial; estarem internacionalizadas há mais de 20 anos; encontrarem-se presentes em diversos países (inclusive Portugal e Brasil); e terem um processo de expatriação estruturado. Para analisar a expatriação e a internacionalização, a pesquisa contemplou o estudo da matriz e das subsidiárias, visando também ampliar a compreensão dessas estruturas, pois a empresa portuguesa tem subsidiária no Brasil e a empresa brasileira tem subsidiária em Portugal. Igualmente fizeram parte da pesquisa os expatriados que estavam em outras subsidiárias, fora do contexto Portugal-Brasil, mas que possuem experiência e conhecimento internacional.

Pela pesquisa demandar um público bem específico (pessoas que tivessem sido expatriadas para Portugal ou Brasil e que tivessem conhecimento ou contato com a expatriação, internacionalização ou com os países pesquisados), o número de pessoas disponíveis para serem entrevistadas mostrou-se reduzido. Não foi, portanto, usado nenhum critério adicional de escolha dos entrevistados. Todas as pessoas que foram indicadas pelas empresas ou das quais a pesquisadora tinha conhecimento sobre sua experiência empresarial no tema em questão foram contatadas para participarem da pesquisa, cabendo a elas aceitarem ou não contribuir com o estudo.

Na pesquisa qualitativa, a determinação de quem vai ser entrevistado, de quantos sujeitos será necessário entrevistar e de quantas vezes será preciso entrevistar cada pessoa não pode ser definida anteriormente. O pesquisador, sem a apreensão da determinação estatística,

tem a autonomia de aumentar ou diminuir o número de participantes do estudo e, quando preciso, aprofundar a entrevista com os pesquisados (GODOI; MATTOS, 2006). Nesse caso, o critério de saturação empírica é o mais utilizado (GASKELL, 2002). Quando os dados começam a se repetir e as informações relevantes deixam de aparecer, é sinal de que não há mais necessidade de entrevistar outras pessoas, ou seja, o próprio campo de estudo mostra quantas pessoas precisam ser entrevistadas.

A coleta de dados começou no Brasil, em agosto de 2012, com duas pessoas de diferentes empresas (um expatriado e um ex-vice-diretor de uma multinacional) para explorar o campo de GRHI: expatriação e estratégia. Essas entrevistas ajudaram a entender melhor os processos e a estruturar o roteiro de entrevista. Em janeiro de 2013, foram realizadas as primeiras entrevistas semiestruturadas na empresa Elétrica, a fim de continuar os ajustes do instrumento e entender a empresa estudada.

No ‘doutorado sanduíche’, quando a pesquisadora esteve em Portugal, os meses de março a junho de 2013 foram dedicados ao estranhamento cultural: foi o período de adaptação em Portugal, de aproximação e entendimento das diferenças entre Portugal e Brasil, de conhecimento do mercado empresarial português, de busca das empresas para desenvolver a pesquisa, de troca de ideias com os professores e de fazer a pesquisa bibliográfica sobre Portugal. Gaskell (2002) salienta as distorções que podem ocorrer em função da linguagem local, pois alguns termos podem ter diferentes significados, sendo, por isso, ressaltada a importância da presença da pesquisadora em Portugal. Em julho de 2013, ocorreram quatro entrevistas na Elétrica Euro, na cidade do Porto. No período de setembro a novembro, foram realizadas, em Lisboa, quatro entrevistas com gestores de diferentes empresas portuguesas e três entrevistas na empresa Plástico, na cidade de Cascais. Em novembro, foi realizada uma entrevista com o cônsul português no Brasil, visando melhor entender a relação entre Portugal e Brasil, principalmente no que concerne aos apoios governamentais às empresas.

Ainda nos meses de novembro e dezembro, logo após o retorno da pesquisadora ao Brasil, foram realizadas três entrevistas, em Caxias do Sul (Rio Grande do Sul), com gestores e um ex-expatriado; duas entrevistas, em Porto Alegre (Rio Grande do Sul), com um gestor da Elétrica e uma consultora sobre gestão de expatriados; três entrevistas, na Elétrica, em Santa Catarina, com diretores e ex-expatriados; duas entrevistas com expatriados portugueses da empresa Plástico (nos Estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro); três entrevistas com um expatriado português, um analista de GRH e um gestor de GRH da empresa Plástico, em São Paulo. O Quadro 6 apresenta o perfil dos entrevistados.

S[61]	Entrevistado	Cargo (atual)	Formação	Empresa	Entrevista	Observações
M	Entrevistado 1	CEO e sócio-fundador	Administração	Plástico Portugal	Pessoalmente - Cascais (Portugal) (45')	Brasileiro, mas reside em Portugal desde criança. Diversas experiências internacionais
M	Entrevistado 2	CEO e sócio-fundador	Administração	Plástico Portugal	Dado secundário	Entrevista cedida para o site Jornal i (2011), em 12.12.2011
F	Entrevistada 3	Gerente de GRH Portugal e Espanha	Administração	Plástico Portugal	Pessoalmente - Cascais (Portugal) (46')	Portuguesa, nunca foi expatriada
M	Entrevistado 4	Analista de GRHI	GRH	Plástico Portugal	Pessoalmente - Cascais (Portugal) (1 hora e 2')	Português, trabalhou na Plástico da Inglaterra (contratado local – um ano e meio) e, hoje, trabalha na Plástico Portugal (3 anos)
M	Entrevistado 5	Diretor Geral de *Design*	Engenharia de Inovação	Plástico InLab Brasil	Pessoalmente – SP (1 hora e 3')	Português, expatriado no Brasil há 1 ano, casado com uma brasileira. Trabalhou no Japão, Holanda e EUA (por outras empresas)
F	Entrevistada 6	Analista de GRH	Administração	Plástico Brasil	Pessoalmente – SP (32')	Brasileira, nunca foi expatriada
M	Entrevistado 7	Gerente de GRH	Direito	Plástico Brasil	Pessoalmente - SP (40')	Brasileiro, nunca foi expatriado
M	Entrevistado 8	Gerente Geral das unidades: Duque de Caxias (RJ), São Cristovão (RJ) e São Paulo (SP)	Gestão	Plástico Brasil	Pessoalmente – RJ (1 hora e 15')	Português, expatriado no Brasil há 3 anos. Expatriado para Ucrânia, Canadá, Rússia e Inglaterra
M	Entrevistado 9	Supervisor de processos	Engenheira Elétrica	Plástico Brasil	Pessoalmente – MG (38')	Português, expatriado no Brasil há 2 anos (um ano em SP e um ano em MG). Foi expatriado para a Rússia, Ucrânia e Itália
M	Entrevistado 10	Chefe de vendas internacionais	Engenharia Elétrica	Elétrica Brasil	Pessoalmente - SC (1 hora e 15')	Brasileiro, foi expatriado por sete anos em Portugal
M	Entrevistado 11	Diretor de GRH Corporativa	Engenharia Mecânica	Elétrica Brasil	Pessoalmente - SC (1 hora e 16')	Brasileiro, nunca foi expatriado
M	Entrevistado 12	Diretor Internacional	Engenharia Mecânica	Elétrica Brasil	Pessoalmente - SC (1 hora e 16')	Brasileiro, expatriado para China, Alemanha e Portugal
M	Entrevistado 13	Vice-Presidente de Operações, Finanças e TI	Administração	Elétrica EUA	Via *Skype* – Duluth - EUA (2 horas e 4')	Brasileiro, expatriado há um ano e meio. Já tinha experiência internacional anterior
M	Entrevistado 14	Assistente técnico da Regional Europeia	Engenharia Elétrica e Ciências da Computação	Elétrica Brasil	Pessoalmente - Porto (Portugal) (57')	Brasileiro, expatriado há 4 anos e meio
M	Entrevistado 15	Ex-Diretor Internacional (aposentado)	Engenharia Elétrica	Elétrica Brasil	Pessoalmente - RS (1 hora e 8')	Brasileiro e atuou no planejamento e implantação da Elétrica nos cinco continentes.

[61] S – Sexo; M – Masculino; F – Feminino.

S	Entrevistado	Cargo (atual)	Formação	Empresa	Entrevista	Observações
M	Entrevistado 16	Analista de GRHI	Administração	Elétrica Brasil	Pessoalmente - SC (1 hora e 33')	Brasileiro, nunca foi expatriado
M	Entrevistado 17	Gerente de Mercado Internacional	Engenharia Elétrica	Elétrica Portugal	Pessoalmente - Porto (Portugal) (48')	Brasileiro, expatriado há 7 anos em Portugal. Foi expatriado para a África do Sul e EUA
F	Entrevistada 18	Analista de GRH	GRH	Elétrica Portugal	Pessoalmente - Porto (Portugal) (33')	Portuguesa, nunca foi expatriada
M	Entrevistado 19	Gerente de Vendas	Engenharia Mecânica	Elétrica Portugal	Pessoalmente - Porto (Portugal) (43')	Brasileiro, expatriado há 3 anos, sem experiência internacional anterior
M	Entrevistado 20	Diretor de operações internacionais	Administração	Metálica	Pessoalmente - RS (1 hora e 17')	Brasileiro, foi expatriado para o México (4 anos) e Índia (3 anos)
M	Entrevistado 21	Gerente Comercial	Engenharia Elétrica	Metálica	Pessoalmente - RS (1 hora e 1')	Brasileiro. Foi diretor expatriado da empresa Metálica Portugal por 3 anos
F	Entrevistada 22	Analista de GRH Corporativo	Letras	Metálica	Pessoalmente - RS (56' + 35' = 1 hora e 31')	Brasileira, com experiência internacional, mas não empresarial
F	Entrevistada 23	Analista de GRH	Administração	Ferro	Via *Skype* – San Diego - EUA (43')	Brasileira, morou no Japão e têm diversas experiências internacionais. Atualmente, é contratada local nos EUA
M	Entrevistado 24	Ex-Vice-Diretor Geral	Engenharia Mecânica	Ferro	Pessoalmente – RS (63')	Brasileiro, nunca expatriou, 20 anos em cargos estratégicos de empresas multinacionais
F	Entrevistada 25	Assessora Técnica de GRH Corporativo	Turismo	Ferro	Pessoalmente - RS (59')	Brasileira, foi expatriada para os EUA
F	Entrevistada 26	Consultora em Treinamento Intercultural e expatriação	Psicologia	Equipe Psico	Pessoalmente - RS (34')	Brasileira, com intercâmbio de 5 anos na Espanha e na Itália
M	Entrevistado 27	CEO e sócio-fundador	Direito	Grupo Turismo	Pessoalmente - Lisboa (Portugal) (1 hora e 49')	Português e atua no mercado internacional
M	Entrevistado 28	Diretor de Atendimento e controle de gestão	Engenharia Elétrica	Cimento	Pessoalmente - Lisboa (Portugal) (41')	Português, expatriado por 4 anos na Espanha
M	Entrevistado 29	Gestor de Projetos	Geólogo	Energia	Pessoalmente - Lisboa (Portugal) (1 hora e 7')	Português, expatriado há 5 anos no Brasil. Retornou para Portugal há 8 meses
F	Entrevistada 30	Representante do Conselho de Administração	Psicologia em GRH	Exportação	Pessoalmente - Lisboa (Portugal) (31')	Portuguesa, nunca expatriada
M	Entrevistado 31	Cônsul Português	Direito	Governo Português	Pessoalmente - Lisboa (Portugal) (25')	Português.

Quadro 6 – Resumo do perfil dos entrevistados
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

No total, foram analisadas 31 entrevistas: uma foi realizada pelo Jornal i (2011), em 12.12.2011, sendo assim, um dado secundário e 30 são dados primários. Desses dados primários, 12 foram realizadas em Portugal; 16 entrevistas, no Brasil; duas entrevistas por *Skype*. Dos entrevistados, 12 eram portugueses e 18 brasileiros; 8 participavam da empresa Plástico; 10, da empresa Elétrica; 12, de outras empresas ou eram consultores. Entre os entrevistados, 12 pessoas eram da Gestão Recursos Humanos; 17 eram expatriados; 16 eram gestores, considerando que alguns entrevistados eram da GRH e expatriado, gestor e expatriado ou da GRH e gestor. Nenhum dos entrevistados era da GRH, gestor e expatriado/ repatriado. A Tabela 5 resume esses dados.

Tabela 5 – Resumo da quantidade de entrevistados por empresa, nacionalidade e área de trabalho

Sujeitos	Plástico	Elétrica	Gestores	Total
Entrevistas em Portugal	3	4	5	**12**
Entrevistas no Brasil	5	5	6	**16**
Entrevistas no *Skype*	0	1	1	**2**
Portugueses	6	1	5	**12**
Brasileiros	2	9	7	**18**
Gestão de Recursos Humanos	4	3	5	**12**
Expatriados	4	7	6	**17**
Gestores	4	5	7	**16**
Total	**8**	**10**	**12**	

Fonte: Elaborada pela autora (2015)

As 30 entrevistas realizadas para a pesquisa totalizaram 29 horas e 55 minutos de conversação, como mostra a Tabela 6.

Tabela 6 – Resumo da quantidade de horas de entrevistadas por empresa e local de entrevista

Sujeitos	Plástico	Elétrica	Gestores	Total
Entrevistas em Portugal	2h e 33’	3h e 8’	4h e 33’	**10h e 14’**
Entrevistas no Brasil	4h e 8’	6h e 28’	6h e 25’	**17h e 01’**
Entrevistas no *Skype*	0’	2h e 4’	43’	**2h e 47’**
Total	**6 horas e 41’**	**11 horas e 33’**	**11 horas e 41’**	**29 horas e 55’**

Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Não houve distinção por sexo, idade ou cargo. As pessoas que tinham conhecimento sobre gestão estratégica, internacional ou de expatriação e tivessem estado em alguma operação luso-brasileira foram convidadas a participar da pesquisa. Mantidos os contados, havendo aceitação do convite e aprovação da empresa (quando necessária), realizaram-se as entrevistas.

4.5 CRUZANDO FRONTEIRAS ALÉM DO OCEANO ATLÂNTICO: NOTAS ACERCA DO CAMPO DE PESQUISA E SOBRE OS ENTREVISTADOS EM PORTUGAL E NO BRASIL

O presente estudo teve início no Brasil, por meio de pesquisa exploratória, para estruturar o roteiro de entrevista. Concomitantemente, foram feitos contatos com empresas brasileiras com o perfil desejado (empresas industriais, internacionalizadas há mais tempo, de grande porte e processo de expatriação estruturado). Inicialmente, as empresas contatadas foram Metálica, Ferro, Elétrica e Transporte. O maior interesse concentrava-se na Elétrica e na Transporte, por possuírem plantas industriais em Portugal. O analista de GRHI da Elétrica concedeu uma entrevista, porém sem ter um posicionamento sobre o estudo de caso na empresa. Posteriormente, novos contatos foram surgindo e permitiram realizar outras entrevistas na Elétrica. A Transporte, por estar passando por uma restruturação na GRH Corporativa, não quis participar da pesquisa.

No primeiro momento, devido à dificuldade em conseguir a empresa para aplicar a pesquisa, foi necessário manter contato com outras empresas e gestores para conseguir a indicação, principalmente, na empresa brasileira. Os contatos com os gestores tornaram-se importantes pelas informações sobre internacionalização e experiência em expatriação. Os elementos assim obtidos foram incluídos, no presente estudo, por trazerem informações que deram mais consistência ao modelo final da tese. Esses gestores e expatriados de outras empresas foram nomeados como sujeitos coadjuvantes por terem um conhecimento que ajudou a subsidiar e a corroborar os resultados da pesquisa. Os entrevistados pertencentes às empresas Elétrica e Plástico, estudo de caso dessa pesquisa, foram nomeados como ‘sujeitos protagonistas’[62].

Uma questão a ser ressaltada é que o setor da empresa foi relevante somente no estudo de caso das empresas Plástico e Elétrica. Desde o início, procuraram-se empresas do mesmo setor e do mesmo porte para facilitar a comparação e torná-la mais válida. Entretanto, quando se buscaram os sujeitos coadjuvantes, o campo mostrou-se restrito e, por isso, deu-se prioridade a empresas portuguesas/ brasileiras com expatriados e negócios em Portugal/Brasil, não levando em conta o setor de atuação (indústria, comércio ou serviço). Foram entrevistados funcionários das empresas que estavam disponíveis para participar da pesquisa. A dificuldade de encontrar empresas aberta para receber pesquisadores é grande, por isso,

[62] A escolha da característica protagonista foi em razão de significar uma pessoa que desempenha o papel principal, destacando-se em determinado projeto.

quando se entra em campo, é necessário fazer alguns ajustes inicialmente não previstos na construção metodológica da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados em Portugal e no Brasil foi um roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice B), elaborado a partir da literatura consultada e das entrevistas informais já referidas. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos envolvidos (entrevistados e empresas estudadas), sendo garantido tratamento científico das informações expostas (confidencialidade, sigilo, tratamento das informações de modo geral e não particularizado). Em seguida, esse roteiro passou por um teste-piloto na empresa brasileira Elétrica, no Estado de Santa Catarina, no mês de janeiro de 2013, a fim de aprimorar o instrumento. O teste-piloto do instrumento tem como objetivo dar assistência para o pesquisador, no intuito de refinar a coleta de dados com relação ao conteúdo dos dados e aos procedimentos a serem seguidos (YIN, 2010). Para garantir a qualidade do estudo, é importante a existência de um estudo-piloto ou de contatos preliminares com o campo, que permitam ao investigador certificar-se de que suas questões de pesquisa fazem sentido na realidade social e não se constituem em um problema artificial (GODOY, 2005).

Foram realizadas duas entrevistas como teste-piloto: (1) presencialmente na empresa Elétrica com o analista de GRHI; e (2) via *Skype* com o vice-presidente de operações que está na Elétrica Estados Unidos. O pré-teste mostrou que algumas perguntas se repetiam e que havia possibilidade para outros questionamentos que não estavam no roteiro. Também se revelou a necessidade de dividir o instrumento em três modelos para diferentes tipos de entrevistados (gestores responsáveis pela gestão internacional, empregados da GRHI e expatriados em geral), pois alguns questionamentos não cabiam a determinadas funções. As entrevistas proporcionaram à pesquisadora novas percepções da realidade das empresas, trazendo, assim, novas visões para a pesquisa.

A coleta de dados em Portugal foi realizada durante o estágio doutoral que ocorreu no período de março a novembro de 2013. A escolha por coletar os dados primeiro em Portugal deve-se ao fato de a pesquisadora ter ali participado de palestras e cursos, bem como ter tido acesso ao material disponível na biblioteca da Universidade de Lisboa – Instituto Superior Economia e Gestão (UL/ISEG), havendo assim oportunidade de ampliar o referencial teórico e obter novas percepções para o estudo. Contou, especialmente, com a contribuição advinda da experiência acadêmica e profissional do professor Doutor Pedro Manuel da Silva Picaluga Nevado, o qual foi seu supervisor e recomendou novas referências bibliográficas e consultas a periódicos internacionais. Além disso, teve a oportunidade de trocar opiniões com outros professores e alunos da Universidade.

Inicialmente, a pesquisadora se dedicou a conhecer os portugueses e a entender as diferenças entre Portugal e Brasil. Foi realizado também em Portugal um teste-piloto, a fim de adaptar o instrumento à realidade das empresas do país. Apesar de a língua ser a mesma (português), o contexto cultural influencia a compreensão de determinadas perguntas. Por isso, foi importante que a pesquisa tenha sido aplicada alguns meses após o início do estágio doutoral da pesquisadora, quando ela já compreendia melhor a cultura portuguesa, tendo assim mais facilidade de comunicação nas entrevistas (por exemplo: há grande formalismo entre as pessoas, sendo que todos os entrevistados deveriam ser tratados como doutores, independentemente do nível de escolaridade).

O instrumento foi unificado, contendo perguntas complementares para os diferentes tipos de entrevistados e adotado o nome de protocolo (conceito utilizado nas pesquisas qualitativas em Portugal). Partindo dessa nova estrutura, o teste-piloto foi realizado, em julho de 2013, com um ex-expatriado de uma empresa portuguesa. O teste mostrou a necessidade de diminuir o número de perguntas e ampliar as questões, pois ainda apresentava questões repetitivas ou em que o entrevistado abordava, diversas vezes, determinado assunto em diferentes questões.

Foram também retiradas as perguntas que davam alternativas para os entrevistados indicarem qual a classificação de internacionalização e o tipo de GRH. Tal classificação, por mais que não mostrasse o nome encontrado na literatura, poderia sugerir o modelo desejado pela organização ou repassado para os empregados, o qual, por vezes, não correspondia ao que o entrevistado falava no decorrer da entrevista. Para evitar a indução na resposta, optou-se por retirar tal classificação e manter a concentração nas respostas obtidas na entrevista.

Ao final, elaborou-se um roteiro/ protocolo de entrevista mais sucinto no número de perguntas e amplo na abordagem, o qual foi aplicado a todos os entrevistados (em Portugal e no Brasil). Essa decisão foi importante para a análise de dados, por facilitar o uso de um *software* na análise de conteúdo. Com um único instrumento, as diferenças e semelhanças entre as respostas dos entrevistados são melhor percebidas na categorização: quanto mais parecidos os instrumentos, mais consistente é a comparação.

Após quatro meses em Portugal, houve contato com a Elétrica Euro (subsidiária da empresa brasileira Elétrica em Portugal) para realizar as entrevistas. A pesquisadora foi para a cidade do Porto, onde se localiza a empresa, na qual houve uma visita de 4 horas. Todas as entrevistas foram realizadas em uma sala separada. Desde as primeiras entrevistas em Portugal, com os expatriados brasileiros na Elétrica Euro, notou-se a importância do ‘doutorado sanduíche’, pelo fato de estar no outro país e assim melhor entender a convivência

com os portugueses. Quando os expatriados relatavam as diferenças e dificuldades em Portugal, tornava-se mais fácil para a pesquisadora entender tais situações por ter vivenciado momentos similares, tais como: dificuldade em obter o visto, formalismo, burocracia, problemas com a língua, dificuldade em entender o pensamento linear português. Igualmente tornava-se mais fácil entender o que os portugueses diziam em relação aos brasileiros por já terem passado por situações de estranhamento no país estrangeiro. Por exemplo, uma entrevistada portuguesa relatou que não entendia por que sua amiga brasileira trazia tantas ‘prendas’ (no português brasileiro significa ‘presentes’) para ela, quando ia a Portugal e ficava em sua casa. A entrevistadora relatou que já havia dado prendas para amigos portugueses e eles se mostravam indiferentes ou não entendiam o porquê do presente. Tais situações foram melhor compreendidas pelo fato de a entrevistadora ter passado por essas ocasiões.

A pesquisa na empresa portuguesa Plástico também ocorreu na empresa, na cidade de Cascais, em uma sala separada, em uma visita de 4 horas. Os ‘sujeitos coadjuvantes’ portugueses foram entrevistados em seus locais de trabalho em uma sala separada. Somente um entrevistado solicitou que fosse entrevistado na Universidade de Lisboa, por ter sido recentemente desligado da empresa.

No caso da entrevista com os portugueses, quando questionados sobre as diferenças entre Portugal e Brasil, muitos se sentiam retraídos e não queriam falar, pois poderiam estar ofendendo a pesquisadora, visto que ela era brasileira. Então, em alguns momentos, a pesquisadora contava alguma situação que lhe havia causado estranheza para que o entrevistado se sentisse mais a vontade para tecer seus comentários. Alguns relataram que não percebiam diferenças entre Portugal e Brasil, talvez por já estarem há tanto tempo em contato com a nova cultura. As pessoas sem experiência de expatriação, mas que haviam mantido contato com a outra cultura relataram as diferenças culturais com mais frieza. Elas até relataram as dificuldades similares, mas o tom de estranheza e, muitas vezes, de indignação era mais forte. Os expatriados e ex-expatriados tentavam entender a cultura, por terem vivenciando aquele ambiente ou nele ainda permanecerem.

A pesquisadora sempre se manteve aberta para ampliar seu entendimento da cultura portuguesa e conversava com brasileiros (amigos, conhecidos) para obter diferentes percepções sobre o país. Exemplo disso foi sua participação do Seminário Brasil e Portugal, em Lisboa, no qual muitas diferenças entre os dois países foram exploradas. Esta mesma ocasião permitiu-lhe o contato com empresas portuguesas para realização da pesquisa.

No retorno ao Brasil, foram desenvolvidas entrevistas em diferentes regiões. Os sujeitos coadjuvantes estavam em Caxias do Sul (RS) e Porto Alegre (RS); a matriz da

Elétrica, em SC; e a GRH da Plástico, em SP. Apesar de a Plástico ter nove fábricas no Brasil, foram escolhidas as empresas de MG e RJ para serem visitadas, por terem expatriados portugueses. O processo de elaboração da pesquisa de tese pode ser visualizado na Figura 14.

Um fator de destaque na pesquisa foram as regiões geográficas onde as empresas situam-se, em ambos os países pesquisados. Em Portugal, apesar de ser um país pequeno, os entrevistados fizeram referências às diferenças entre as regiões Norte (região da cidade do Porto), Centro (Lisboa) e Sul (região Alentejana). No Brasil, foram salientadas as diferenças entre os estados de São Paulo e Rio de Janeiro e as regiões Sul e Nordeste.

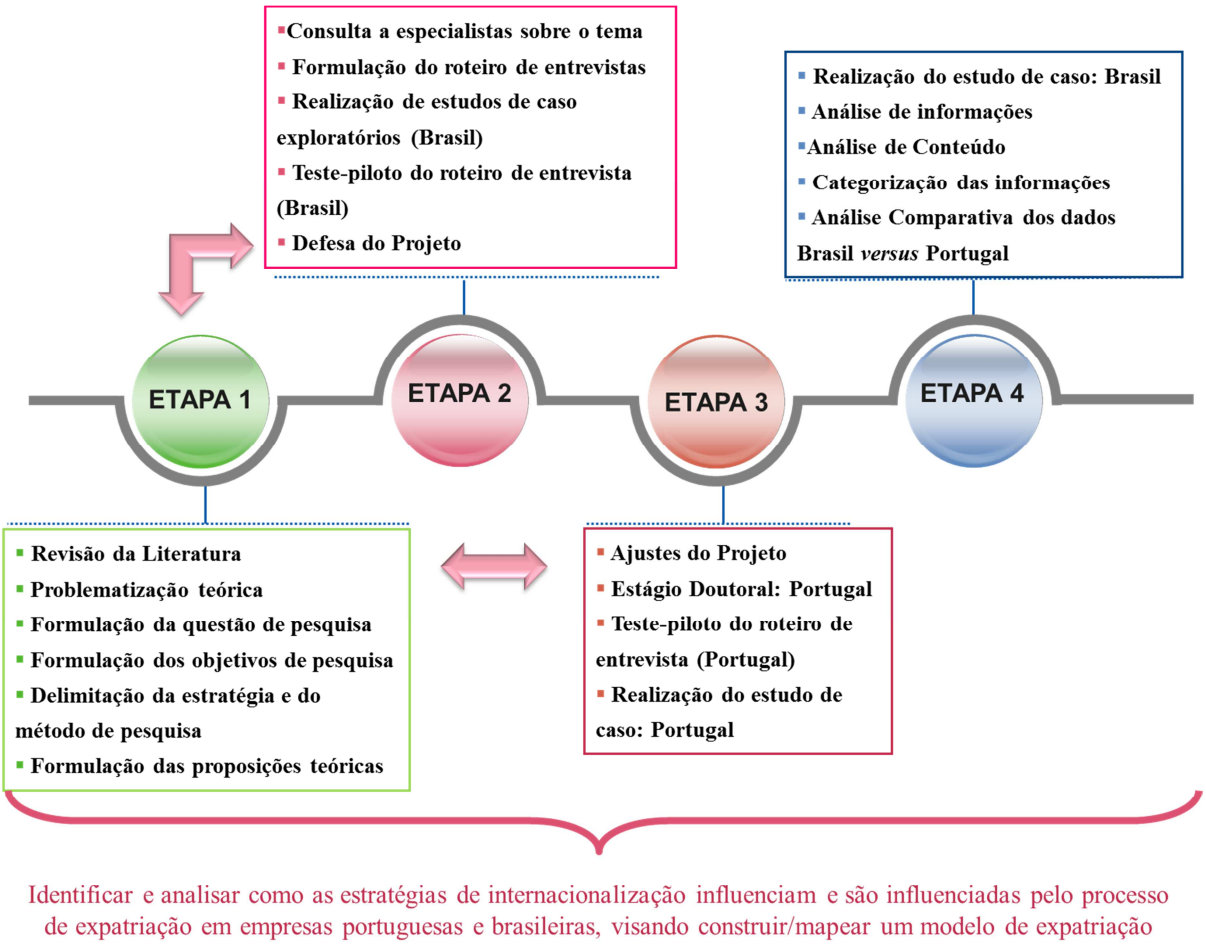

Figura 14 – Processo de elaboração da pesquisa de tese
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Os entrevistados das empresas pesquisadas geralmente demonstravam, de início, resistência em participar da pesquisa. Quando, porém, recebiam a pesquisadora e começavam a contar sobre suas experiências, a entrevista, muitas vezes, ultrapassava o tempo determinado pelo próprio entrevistado. Houve casos em que a entrevista já havia terminado e eles queriam

escutar da entrevistadora o *feedback* sobre a experiência em Portugal ou a percepção sobre os portugueses ou brasileiros, para encontrar a similaridade das experiências.

Isso contribuiu para o desenvolvimento do estudo, pois, mesmo quando a entrevista já estava encerrada e finda a gravação, os entrevistados continuavam a contar histórias que se tornaram importantes para pesquisa. Eles também mantinham contato por *e-mail*, enviando reportagens, artigos, fotos, documentos e respondendo perguntas complementares. Essas histórias foram guardadas em um diário de campo juntamente com os *e-mails* para compor esse capítulo e auxiliar as análises. Além disso, manifestaram a vontade de receber o estudo final, pois têm interesse na temática, o que mostra a importância das pesquisas na área.

O fator de maior dificuldade nas entrevistas foi conseguir fazer uma entrevista completa, de acordo com o roteiro predeterminado. Foi difícil encontrar um gestor que trabalhasse com estratégia internacional e que já tivesse sido expatriado para Portugal/ Brasil. Então, para ter maior diversidade de opiniões e visões, optou-se por entrevistar pessoas que pelo menos tivessem conhecimento de uma parte do estudo e com quem a pesquisadora pudesse aprofundar a entrevista em um tópico do roteiro/ protocolo. Assim, a maioria dos entrevistados não tinha condições de responder todas as perguntas, em função dos cargos ocupados; por não ter passado pela expatriação; por não ter contato com os portugueses/ brasileiros. Como o roteiro estava dividido em blocos, a entrevistadora focava os assuntos dos quais o participante tinha mais conhecimento. Grande parte dos entrevistados tinham um tempo restrito para a entrevista, por serem pessoas requisitadas, com pouco tempo disponível.

As entrevistas feitas com expatriados buscavam aprofundar o conhecimento e a importância da expatriação; a troca de práticas entre matriz e subsidiária; as diferenças entre os dois países (o de origem e o de destino). Quando o entrevistado era diretor de GRH, aprofundaram-se as questões sobre as estratégias da área. Ao diretor de internacionalização, formularam-se as perguntas pertinentes às estratégias internacionais. Contudo, todos foram amplamente questionados, para poderem expressar sua percepção sobre todos os blocos propostos no roteiro de entrevista. Essa foi a maneira encontrada para ter maior diversidade de entrevistados (no início, houve dificuldade em conseguir a abertura das empresas e a disponibilidade das pessoas) e assim atender a todos os pontos propostos da pesquisa.

Outro fator de destaque, neste estudo, foi o fato de que as empresas brasileiras que responderam o convite para participarem da pesquisa (Metálica, Elétrica, Ferro e Transporte) estavam passando ou recém tinham passado por uma restruturação na GRH, migrando para uma GRH corporativa. Isso sinaliza um melhor posicionamento da área na organização.

A empresa Metálica, em dezembro de 2014, forneceu *feedback* sobre a sua nova restruturação das políticas de expatriação. Tal situação foi em função de, na primeira visita à empresa, em dezembro de 2013 (entrevista com os sujeitos coadjuvantes), ter havido troca de informações e a empresa estar interessada na proposta da presente tese e querer conhecer algumas ideias que possam vir a ajudar na restruturação da política de expatriação. Na última visita à empresa, foi realizada outra entrevista, com o propósito de entender as mudanças ocorridas e quais ideias da tese tinham sido utilizadas, modificadas ou não aproveitadas. O que chamou a atenção foi o retorno da GRH doméstica para dissolver a GRH Corporativa. A expatriação, entretanto, foi ampliada por meio da contratação de pessoas exclusivas para a área e direcionada para a preparação, expatriação e repatriação, como sugere a presente tese.

A entrevistadora teve o cuidado de estar atenta ao comportamento dos entrevistados e à troca de informações, tenha sido o contato pessoal ou via internet. O preparo da entrevistadora também foi importante na maneira de conduzir as perguntas, de estabelecer laços de confiança sobre as informações repassadas e de falar das dificuldades na adaptação ao país estrangeiro, sem constranger ou induzir o entrevistado. Ela encontrou os entrevistados em momentos oportunos a eles e programou, no máximo, três entrevistas por dia, para não ficar sobrecarregada com as múltiplas informações obtidas nas entrevistas.

4.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A análise de informações consistiu em dados primários (entrevistas) e secundários (entrevistas cedidas para jornais, documentos de divulgação, *site* das empresas e material interno enviado pelos entrevistados) (BAUER, 2002). Para a análise dos textos, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, a qual busca avaliar e analisar sistematicamente o conteúdo das mensagens, que, na presente pesquisa, são as entrevistas (HUMPHREYS, 2011). Bardin (2009) entende que essa técnica tem o intuito de descobrir e ir além das transparências dos dados. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações (que embora parciais, são complementares), visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2009). Para Bauer (2002), essa técnica é híbrida, pois apresenta formalismo estatístico, mas também possibilita a análise qualitativa das entrevistas. A Figura 15 mostra a construção metodológica da pesquisa.

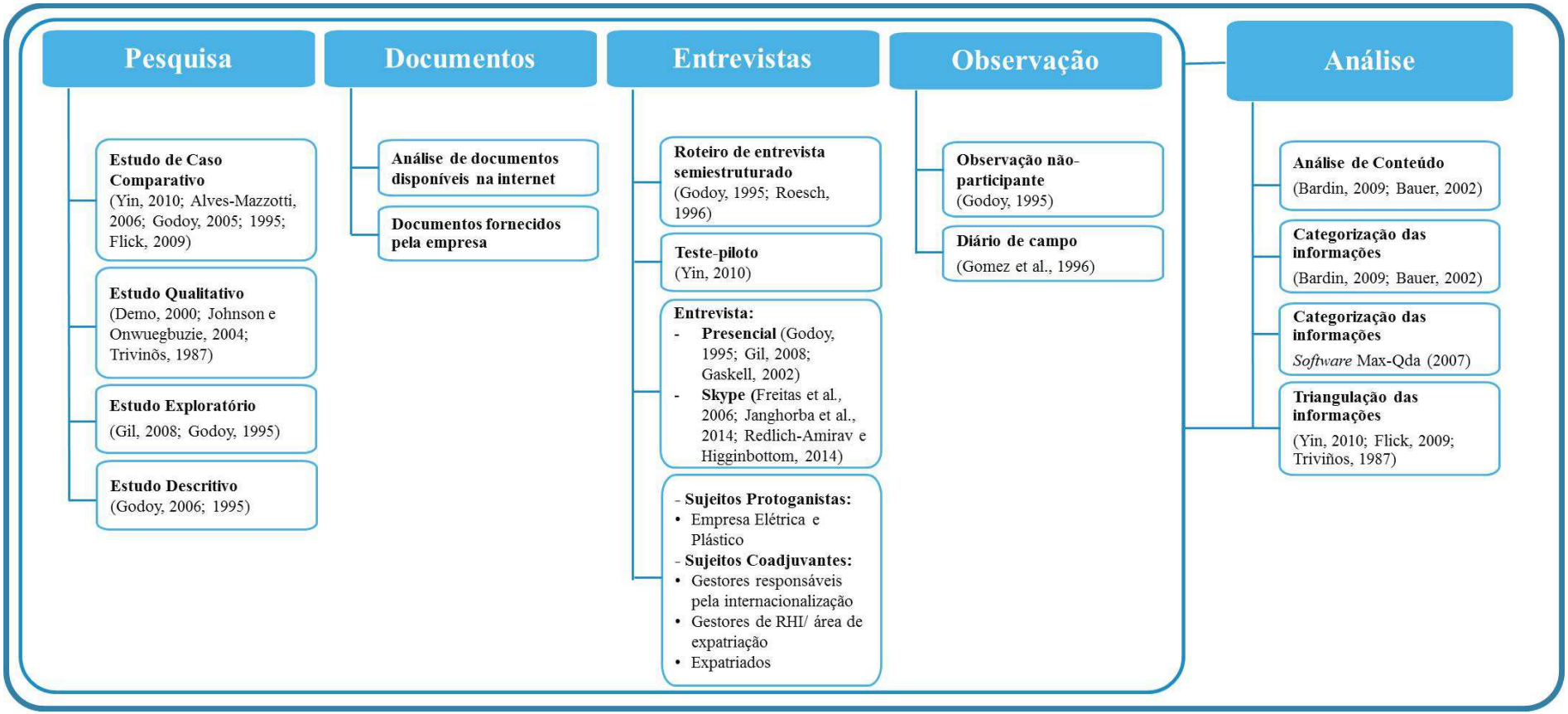

Figura 15 – Construção metodológica
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Essa técnica desenvolve a função heurística que busca aumentar a capacidade de descoberta dos conteúdos, deixando que esses apareçam de forma natural. A análise de conteúdo é um método empírico, que depende do tipo de fala dos entrevistados e da interpretação que se tem dos dados. Essa técnica possibilita, por exemplo, mostrar que os objetivos da vida quotidiana funcionam como uma linguagem; revelar que o vestuário é mensagem e que o ambiente em que a pessoa vive ‘fala’; pôr em evidência a ‘respiração’ em uma entrevista; desmascarar a axiologia subjacente aos manuais; e medir a implicação de uma pessoa em seus discursos (BARDIN, 2009). Esses são alguns aspectos que mostram a importância e contribuição da análise de conteúdo na pesquisa.

Para Sampieri et al. (2006), a análise de conteúdo busca estruturar dados não estruturados; organizar os dados; organizar as unidades, as categorias, os temas e os padrões; compreender profundamente o contexto dos dados; descrever as experiências das pessoas; explicar contextos, situações, fatos e fenômenos; gerar questões de investigação e hipóteses; reconstruir histórias; interpretar e avaliar unidades, categorias, temas e padrões.

Bardin (2009) observa que a análise de conteúdo tem dois objetivos: a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura. O primeiro objetivo refere-se à análise que considera o que o pesquisador julga ser correto e o que realmente está nas entrevistas. O segundo objetivo refere-se ao descobrimento de conteúdo que ratifique os objetivos da pesquisa ou o aparecimento de estruturas das quais, a princípio, não se tinha conhecimento. Assim, o pesquisador deve entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira. Apoiado nos resultados brutos, o pesquisador procurará torná-los significativos e válidos (GODOY, 1995).

Após a coleta de dados, em um primeiro momento, foi realizada a transcrição das entrevistas e uma leitura flutuante, a fim de estruturar as categorias. A partir disso, foi utilizado o procedimento de análise categorial, no qual é fornecido o sistema de categorias e os dados são distribuídos, da melhor maneira possível, à medida que vão sendo encontradas as relações (BARDIN, 2009). O sistema de codificação ou categorização apresenta duas características básicas: captar informação relevante dos dados a codificar e recolher informação útil para descrever e compreender o fenômeno em estudo.

A análise categorial considera a totalidade do texto, o passando pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência de presença (ou de ausência) de itens de sentido. É o método de categorias, espécie de gavetas ou rubricas significativas (grupo de elementos ou unidades de registro), que permite a classificação dos elementos de significação

constitutivos da mensagem sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos. Essas categorias irão confirmar ou modificar os pressupostos contidos no referencial teórico (GODOY, 1995).

A categorização tem como objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos para, posteriormente, formar as categorias finais, as quais, geralmente provêm do reagrupamento progressivo de categorias com uma generalidade mais fraca (BARDIN, 2009). As unidades de análises podem variar pela preferência do pesquisador, pois algumas serão nomeadas por uma palavra, sentenças, parágrafos e, até mesmo, texto (GODOY, 1995).

Bauer (2002) explica que a classificação sistemática e a contagem de unidades do texto constituem uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada, implicando, às vezes, tratamento quantitativo. O autor observa que o modo objetivado de entender o contexto refere-se aos procedimentos sistemáticos, metodologicamente explícitos e replicáveis, e não a uma leitura singular do texto.

De acordo com Bardin (2009), a categorização deve obedecer aos critérios de: (a) exclusão mútua, na qual cada elemento não pode existir em mais de uma divisão; (b) homogeneidade, em que um único princípio de classificação deve governar sua organização; c) pertinência, em que uma categoria é considerada relevante quando está adaptada ao material de análise escolhido e quando pertence ao quadro teórico definido; (d) objetividade e fidelidade, na qual as distorções devidas à subjetividade dos codificadores e à variação dos juízos não se produzem, se a escolha e a definição das categorias forem bem estabelecidas; (e) produtividade: a categoria é produtiva quando fornece resultados férteis, tais como em índices de inferência, em novas hipóteses e em dados exatos.

A codificação das unidades em categorias implica classificar as unidades de análise em categorias de análise. Primeiro, observaram-se as diferenças e semelhanças entre as unidades de análise (nesse caso, as respostas), sendo, posteriormente, feita a comparação das categorias entre si, para agrupá-las em temas, com o objetivo de integrar categorias em temas e subtemas, por meio de padrões que aparecem nas categorias. Dentro de cada macrocategoria, há a codificação de primeiro plano, gerando as categorias mais concretas e, no segundo plano, as categorias gerais ou temas. Essas categorias foram constantemente revisadas ao longo do processo, a fim de atender os critérios de categorização expostos.

A codificação dos dados no segundo nível serve para encontrar temas ou categorias mais gerais. Isso implica refinar a codificação e envolve a interpretação do significado das categorias obtidas no primeiro nível, por isso, os nomes das categorias e as regras de

classificação devem ser suficientemente claros para auxiliar nessa segunda etapa. Procurou-se dar exemplos detalhados das transcrições que apoiavam cada interpretação.

Para a interpretação dos dados, é fundamental dar sentido, em cada categoria, às descrições; aos significados; à presença; às relações com outras categorias; às descrições. Assim, cada categoria possui uma definição e um significado (por exemplo: o que significa expatriação?), o que implica oferecer sua descrição completa, analisar seu significado para os indivíduos e entender sua presença (frequência com que aparece nos materiais analisados: quanto cada categoria é mencionada por cada indivíduo?). Considerando que várias técnicas de análise de dados qualitativos buscam a identificação de padrões e tendências, vale a pena estar atento para os casos que se afastam dos resultados mais consistentes, pois eles podem tanto constituir exceções, como alertar para a necessidade de ampliação da coleta ou indicar novas possibilidades de interpretação dos resultados (GODOY, 2005).

Para atender os critérios dessa técnica, a unidade de análise escolhida foram as perguntas realizadas aos entrevistados. Cada pergunta foi analisada sistematicamente, a fim de encontrar padrões e estruturar as categorias. Essa estruturação requereu uma leitura mais aprofundada, para que os dados aparentemente escondidos pudessem emergir, a fim de melhor sistematizar, gerando categorias mais concretas e, em segundo plano, gerais.

Nesse caso, partiu-se da análise de quatro macrocategorias *a priori*: gestão de recursos humanos, internacionalização, expatriação e diferenças entre os países, visto que esses foram os temas norteadores da pesquisa. Conforme o trabalho de categorização era desenvolvido, as categorias primárias foram surgindo naturalmente e sendo organizadas com base no que foi abordado no referencial teórico. Durante e no final do processo de categorização, era realizada nova organização das categorias, caracterizando um processo contínuo: as quinze categorias iniciais, elencadas *a priori*, foram reduzidas para oito categorias, como mostra o Quadro 7.

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categoria Final
Importância e Estrutura da Gestão de Recursos Humanos	**Gestão de Recursos Humanos**	**O processo de expatriação na estratégia de internacionalização em empresas portuguesas e brasileiras**
Orientação da Gestão de Recursos Humanos		
Estratégia de Internacionalização	**Gestão Internacional**	
Modelo de Internacionalização		
Conceitos e Configurações de Expatriação	**Processo de Expatriação**	
Práticas de Expatriação		
Fatores Econômicos- Legais	**Diferenças entre Portugal e Brasil**	
Fatores Culturais		

Quadro 7 – Categorias da pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Para organização e reestruturação das categorias foi utilizado o *software* Max-Qda versão 2007. Ele auxiliou a comparação dos estudos de caso, possibilitando melhor visualização de toda a pesquisa. A organização das categorias foi realizada para conseguir a mesma estrutura nos casos português e brasileiro, a fim de facilitar sua análise comparativa. A utilização do *software*, na investigação qualitativa, não a automatiza nem executa a análise, ainda que este apoio possa ter algum impacto sobre ela (FLICK, 2002). Quem realiza a análise dos dados é o pesquisador; o programa apenas permite maior velocidade no manuseamento; busca e apresentação de dados; ligação entre dados; melhoria da qualidade da investigação, bem como aumenta a coerência dos procedimentos de análise. A análise das categorias e as respectivas ideias norteadoras são apresentadas nos próximos capítulos.

5 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Esse capítulo, primeiro, descreve as empresas portuguesas que contribuíram com os sujeitos coadjuvantes. Em seguida, apresenta a empresa Plástico, como foco do estudo de caso português e as análises das informações coletadas que estão estruturadas em categorias iniciais, intermediárias e final, como mostra a Figura 16.

Figura 16 – Estrutura da análise das informações
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Na terceira parte do capítulo, são caracterizadas as empresas brasileiras que contribuíram com os sujeitos coadjuvantes. Na sequência, é explorado o estudo de caso da empresa Elétrica. As análises das informações coletadas sobre a Elétrica são apresentadas em

categorias iniciais, intermediárias e final. A última parte desse capítulo apresenta o estudo comparativo entre as duas empresas analisadas nas subseções anteriores.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

As empresas portuguesas[63] pesquisadas foram Grupo Turismo (Lisboa), Empresa Energia (Lisboa), Empresa Cimento (Lisboa) e Empresa Exportação (Lisboa). Em cada empresa foi entrevistada uma pessoa, a fim de se entender o processo de internacionalização e a relação com a expatriação. A seguir contextualizam-se as empresas pesquisadas.

5.1.1 Grupo Turismo

O Grupo Turismo Portugal é um dos principais grupos hoteleiros portugueses e integra o *ranking* das 250 maiores empresas hoteleiras mundiais. O grupo é composto por diversas sociedades, das quais se destaca, por sua dimensão e importância, a Empresa Grupo Turismo. Esta sociedade, constituída em 1986, está voltada à exploração e gestão de todas as unidades hoteleiras que integram o grupo; à realização de projetos; à construção de novos empreendimentos turísticos. Com capital primordialmente português, o grupo é responsável pela gestão de 24 unidades hoteleiras: 18 em Portugal e 6 no Brasil, com um total de 11.964 camas e 2.300 empregados.

5.1.2 Empresa Energia

A Empresa Energia é o único grupo integrado de produtos petrolíferos e gás natural de Portugal, com atividades que se estendem desde a Exploração & Produção (E&P) de petróleo e gás natural, à Refinação & Distribuição (R&D) de produtos petrolíferos, à distribuição e venda de gás natural e à geração de energia elétrica (Gás & Power – G&P).

As atividades da empresa estão em expansão global e desenvolvem-se, essencialmente, em 15 países: Portugal, Espanha, Brasil, Angola, Venezuela, Moçambique, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Suazilândia, Gâmbia, Timor-Leste, Uruguai, Guiné-Equatorial, Marrocos e Namíbia, totalizando 6.968 empregados. Já a presença em Portugal envolve 8

[63] As informações referentes ao Grupo Turismo, Empresa Energia, Empresa Cimento e Empresa Exportação foram obtidas no site da empresa e materiais disponibilizados pela empresa no momento da entrevista, tais como jornal e revista da empresa, documentários online, entre outros.

projetos de exploração e produção de petróleo e gás natural, com sistema de refinação integrado por duas refinarias, além de distribuição de produtos petrolíferos com uma rede de 1.367 estações de serviço na Península Ibérica, sendo o segundo maior operador de gás natural. No Brasil, possui 20 projetos de exploração de petróleo e gás natural.

5.1.3 Empresa Exportação

A empresa Exportação foi fundada em 1973 e já em 1989 iniciava o processo de exportação dos vinhos. Possui 1.800 hectares cobertos por longas extensões de vinhedos, olival e floresta, sendo banhada pela barragem da Ribeira da Caridade. As adegas estão equipadas com a mais alta tecnologia, apresentando uma capacidade total de 9 mil toneladas de vinificação e armazenamento.

A marca está presente em 52 países. No Brasil, a empresa Exportação fundou a empresa Qualimpor Ltda. que importa e distribui vinhos e azeites de cinco vinícolas europeias, sendo quatro vinícolas e uma espanhola. A importadora foi fundada, no Brasil, em 1995, e segue um trabalho focado na construção dessas marcas no mercado brasileiro. A sede da importadora está localizada na cidade de São Paulo e possui representantes e parceiros comerciais nas principais capitais brasileiras, proporcionando à Exportação Brasil (unidade brasileira) abrangência nacional. Seus produtos são encontrados nas principais redes de supermercados, lojas especializadas, empórios, restaurantes e bares.

5.1.4 Empresa Cimento

A empresa Cimento foi fundada, em 1988, em Portugal e iniciou seu processo de internacionalização, em 1992, por meio da aquisição da empresa Corporación Noroeste na Espanha. Também está presente em Moçambique, Marrocos, Brasil, Tunísia, Egito, África do Sul, Angola, Cabo Verde, Peru, Turquia, Índia, China, Argentina e Paraguai. Em 1997, a empresa adquiriu a empresa Cisafra e o negócio de cimento do grupo Serrana, que deu origem à constituição da Sociedade de Cimentos do Brasil, S.A.. Desde 2012, o Grupo brasileiro Construção[64] adquiriu 72,9% das ações da Cimento, detendo, assim, seu controle majoritário.

[64] No momento da coleta de dados, a empresa Cimento (capital português) estava sendo adquirida pela empresa Construção (capital brasileiro). Optou-se pela escolha de um entrevistado português que não estava envolvido na aquisição. No caso, o entrevistado fora desligado da empresa Cimento, mas tinha sido expatriado e se encontrava envolvido no processo de internacionalização, caracterizando os requisitos da pesquisa.

5.2 ESTUDO DE CASO PORTUGUÊS – EMPRESA PLÁSTICO

A Empresa Plástico[65] é um grupo industrial que produz embalagens rígidas de plástico para algumas das empresas mais reputadas no mundo, nos setores de bebidas e alimentação, higiene pessoal, higiene da casa e óleos e lubrificantes. Foi fundada em 1976 e, há mais de 35 anos, é pioneira, na Europa e no mundo, no desenvolvimento da produção *in-house*[66], através do conceito *hole in the wall*[67], fornecendo embalagens de plástico *just-in-time*[68], em unidades integradas às fábricas dos clientes, como ressalta o Entrevistado 4 (Analista de GRHI): "nós produzimos as embalagens e essas embalagens entram diretamente na fábrica do cliente. Ou seja, não há aqui custos de transporte, não há aqui demoras na entrega. Eles pedem duas mil, têm duas mil; eles pedem 2 milhões, têm 2 milhões de garrafas".

> O modelo foi inventado pelo meu pai, em 1976, como reação à revolução, quando perdeu uma fábrica de transformação de plástico muito grande que tinha em Portugal e também era das maiores da Península Ibérica. Quando teve de recomeçar, no pós 25 de abril, decidiu fazer de uma forma diferente: recomeçou com pequenas fábricas assim, se perdesse uma, não perderia todas. Foi assim que nasceu o conceito 'uma fábrica, um cliente'. Hoje, as nossas 64 fábricas são cada uma delas dedicadas a um só parceiro. Temos fábricas com as maiores multinacionais e o modelo é o mesmo nos 18 países onde estamos (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

A Empresa Plástico faturou 500 milhões de euros em 2011 e está entre as cinco maiores empresas europeias de plásticos rígidos convertidos, gerindo 64 fábricas, com cerca de 2 mil trabalhadores em 18 países: Angola, Áustria, Brasil, Bélgica, Canadá, EUA, Espanha, França, Holanda, Itália, Malásia, México, Portugal, República Tcheca, Reino Unido, Rússia, Ucrânia e Vietnã, como mostra a Figura 17. A empresa tem apresentado resultados com alto crescimento em seu volume de negócios e no número de trabalhadores, o que mostra experiências de internacionalização com sucesso (COSTA, 2005).

---

[65] As informações referentes à empresa Plástico foram obtidas em seu *site* e em materiais por ela disponibilizados no momento da entrevista, tais como jornal e revista da empresa, documentários *online*, entre outros.

[66] Em tradução livre, *in-house* significa 'em casa'. De acordo com Garfinkel (2002), é um tipo de novidade logística, na qual há uma operação fabril dentro de outra.

[67] Em tradução livre, *hole in the wall* significa 'buraco na parede'. De acordo com o site da empresa Plástico (2015) significa ter uma empresa integrada na fábrica do cliente, utilizando a infraestrutura do mesmo.

[68] Em tradução livre, *just-in-time* significa 'na hora certa'. De acordo com Maximiano (2012), esse método procura reduzir ao mínimo o tempo de fabricação e o volume de estoques.

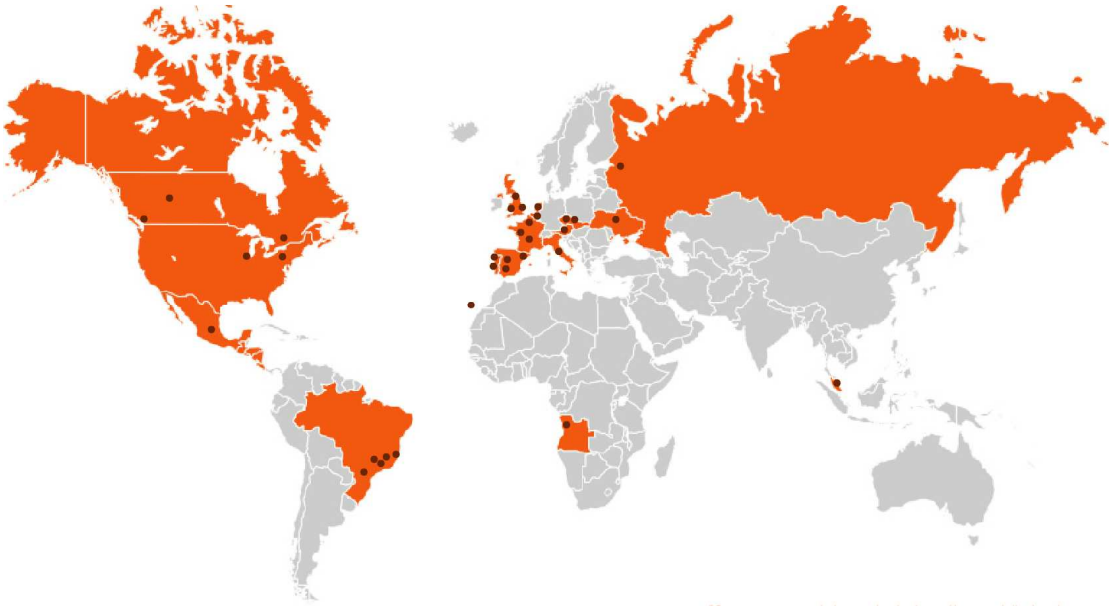

Figura 17 – Presença internacional da empresa Plástico
Fonte: Site da empresa Plástico (2014)

Alinhado à sua atividade principal e à capacidade industrial das competências desenvolvidas na área de *design* e engenharia de embalagem, a empresa também gere a marca Plástico InLab, com o objetivo de fornecer soluções para embalagens rígidas de plástico. O Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil) ressalta que a empresa Plástico InLab traz "um conceito totalmente inovador no mercado". O entrevistado observa que não há empresa desse tipo no mundo, pois além de eles darem apoio à Plástico, "nós também damos apoio a empresas que, por exemplo, querem montar uma fábrica na China ou que nos compram todo o serviço de desenvolvimento até a implementação industrial".

> A aposta tem sempre passado por diminuir o consumo de plástico. A Plástico InLab tem cerca de 60 engenheiros em *full time* entre Cascais, Chicago e São Paulo. A sua única função é repensar o presente e pensar o futuro. Ou seja, entender quais os diferentes *designs* que precisamos desenvolver quais os novos materiais que iremos usar, pensar a cadeia de valor e a organização industrial dos nossos parceiros, entender formas de diminuir os pesos das embalagens sem alterar as características funcionais, melhorando a componente ambiental das nossas embalagens. Esta é a grande função da Plástico InLab. São pessoas que são pagas para pensar. Mas pensar não na molécula, mas no fármaco. Ou seja, queremos que da Plástico InLab saiam propostas concretas, industrializáveis, e que sejam úteis para o consumidor final (Entrevistado 2 – CEO e sócio-fundador).

O atual CEO da empresa tem destaque no cenário econômico do país devido às diversas experiências empresariais e internacionais e à tradição familiar, que começou com o pai do Entrevistado 1 (CEO e sócio-fundador). Internacionalmente, o modo de produção da empresa tem destaque, inclusive no meio acadêmico, no qual, segundo o Entrevistado 1 (CEO

e sócio-fundador), a empresa Plástico foi escolhida para compor um estudo de caso de empresas europeias desenvolvido pela Escola de Negócios de Harvard.

5.2.1 Gestão de Recursos Humanos – Estudo de Caso Português

A categoria intermediária, denominada ‘gestão de recursos humanos’, surgiu da categorização das categorias iniciais ‘importância e estrutura da gestão de recursos humanos’ e ‘orientação da gestão de recursos’, as quais são analisadas a seguir. No final, é apresentada a categoria intermediária que norteou o estudo dessa seção.

5.2.1.1 Importância e Estrutura da Gestão de Recursos Humanos – Estudo de Caso Português

A Gestão de Recursos Humanos da matriz tem uma estrutura madura com políticas e práticas definidas, inclusive aquelas relacionadas à expatriação, muito em função de ter sido a primeira fábrica a iniciar o processo de expatriação e por ser a localidade que mais envia empregados ao exterior. No entanto, sua atuação está focada na fábrica local, por ser o papel estratégico e global responsabilidade da GRH Global localizada em Londres (Inglaterra).

A GRH Global apresenta uma estrutura corporativa, voltada para os cargos de gestão, principalmente, quando se trata do contexto internacional. A GRH Global proporciona que trabalhar em qualquer parte do mundo seja uma possibilidade para qualquer empregado da empresa Plástico. Além disso, ela tem buscado desenvolver ações para globalizar e trocar conhecimento de práticas de GRH entre as unidades: “tem muito isso, disseminação da prática, da cultura e dos conhecimentos” (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

Consoante a esse depoimento e no intuito de agregar funções à GRH Global, há a demanda pela unificação de processos e resultados das unidades para “que sejam feitos em cada país, mas que depois sejam centralizados em nós [GRHI]” (Entrevistado 4 – Analista de GRHI). Isso corrobora a percepção de Taylor et al. (1996) de que a perspectiva global busca a integração, a qual exige altos níveis de coordenação e controle de atividades das subsidiárias. No entanto, o que as multinacionais geralmente seguem é uma estratégia multinacional, exigindo elevado grau de adaptação de produtos e processos da empresa à cultura local.

Coerente com isso, o Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ) relata que as políticas e práticas relacionadas aos benefícios sociais brasileiros são diferentes daquelas por ele presenciadas em outras subsidiárias. Embora regidas pela legislação local, não deixam de ser importantes para o bem-estar dos empregados, seja no Brasil ou na Rússia. Tais práticas

poderiam ser disseminadas, entretanto são apresentadas como peculiaridades locais – perspectiva coerente com a estratégia multinacional.

O Entrevistado 7 (Gerente GRH Brasil), no entanto, expõe que, na última reunião global, a qual reuniu em Londres os gestores de GRH das diversas unidades, a tendência de implementação das práticas globais voltadas para a GRH foi o principal foco de debate. Essa ação visa estabelecer práticas globais de GRH que sejam comuns a todos os empregados da empresa Plástico, facilitando a GRH. O relato a seguir mostra tal importância em relação ao plano salarial e ao plano de carreira.

> Cada unidade fazia a sua avaliação de determinado modelo de avaliação de desempenho. Agora, o padrão é este e todas as Plástico vão aplicar este modelo. Então, a gente está dando cara para a GRH. Se eu sair daqui e for para Espanha, é o mesmo material que está sendo utilizado aqui ou no Vietnã. Estamos começando a nos unir. (...) No fórum que tivemos de GRH, há uns vinte dias atrás, saímos com a tarefa de refazer o programa de desenvolvimento. Hoje tem, mas cada país e cada unidade faz de um jeito. A ideia é uniformizar, padronizar esse desenvolvimento de funcionários. Em um determinado trecho desse desenvolvimento, o colaborador vai optar, se quer trabalhar na Itália, Rússia, Vietnã. Com isso, quando formos buscar um profissional, a ideia é que, seja dentro da Plástico, e a partir daí começar a fazer o processo de expatriação (Entrevistado 7 – Gerente GRH Brasil).

> A unidade de Carambeí vai ter um auxiliar, a evolução dele dentro da empresa tem que ser igual para a unidade aqui da Raposo Tavares, de São Paulo. Não pode ser diferente. Óbvio: o salário é diferente? É, porque é regional; não tem como. Mas, o que a empresa espera e o que tem para oferecer para esse funcionário, tem que ser igual, né? Não pode ter restrição (Entrevistada 6 – Analista GRH Brasil).

Esse novo direcionamento é importante porque, atualmente, a GRH Global está focada em gerir as necessidades de pessoal, nas diferentes subsidiárias da empresa. A GRH Global tem a perspectiva voltada para o contexto internacional, muito em função do vínculo da GRHI com sua estrutura. Em cada empresa há pessoas responsáveis pela GRHI e em função da maturidade de cada unidade, há algumas peculiaridades. A GRH da matriz tem uma estrutura mais desenvolvida para enviar expatriados, com duas pessoas responsáveis pelos expatriados que respondem para a GRHI (Londres). Na GRH das subsidiárias, há um gestor que acumula a função da GRHI. Como não são pessoas específicas para essa função não estão vinculadas à GRH Global, mas à sua localidade.

O depoimento, a seguir, mostra que a GRHI, entre outros procedimentos, faz a negociação com o empregado, organiza a recepção da pessoa no país de destino e tira as principais dúvidas. A GRH do país que envia o expatriado é responsável pela tramitação burocrática e fiscal. A GRH do país que recebe a pessoa deve dar informações locais ao expatriado e se torna responsável por ele, visto que, a partir do momento de entrada no país

estrangeiro, o expatriado responde para aquela unidade à qual foi enviado. É comum ter práticas de expatriação no início da ida para o país estrangeiro, havendo depois descontinuidade desse suporte.

> Nós temos uma área internacional de GRH, que tem a minha chefe, que é quem coordena a área de GRH a nível global. (...) A nível de expatriação, a Letícia, minha chefe, acaba por ser a pessoa que lida mais com esta questão. Mas, depois, têm as pessoas que têm um grande papel, que são aquelas que têm em algumas regiões, que têm que receber esta pessoa e tratar todos os passos, ou a maioria dos passos. O que fazemos mais é a parte de negociação com a pessoa, ou seja, vai para o país x, ver quanto é que vai receber, quais são as principais dúvidas, se quer ir, se não quer. Aquela parte de receber a pessoa e de enviar a pessoa e ver dificuldades no processo: nós tratamos desta parte. Todo o resto, que é a grande parte, é tratado pelo país de origem. O grande papel é sempre do país de origem. Porque é o país de origem que vai tratar inicialmente a parte de impostos, a parte fiscal, aquela parte mais burocrática, do apoio na integração da pessoa (Entrevistado 4 – Analista de GRHI).

A demanda por expatriados é realizada pela empresa solicitante. Não foram mencionados casos em que a matriz sugeriu a necessidade de enviar um empregado para determinado país. Tal fato pode estar relacionado com o amadurecimento internacional da empresa. O trecho a seguir relata essa situação.

> A demanda de expatriado é realizada aqui pela Plástico do Brasil. Vai de acordo com a necessidade. Normalmente, nós vamos buscar mais profissionais técnicos. Então que, em determinada região, eu não tenho ou eu tenho a dificuldade de contratar esse profissional técnico brasileiro. Aí surge essa demanda e nós fazemos o convite para as outras unidades da Plástico no mundo, seja em Portugal, Espanha, principalmente (Entrevistado 7 – Gerente GRH Brasil).

A GRHI apresenta uma estrutura, mas não há procedimentos documentados para a expatriação e não oportuniza a conversa entre as GRH das unidades, a fim de contribuir para a internacionalização das práticas. É uma área focada na operacionalização da expatriação, não apresentando maiores contribuições, o que contraria a literatura, a qual ressalta que a GRHI, além de ser responsável pelos expatriados, deve conectar a empresa a um contexto mais amplo - a GRH Global - e ser o meio de ligação na coordenação entre as diversas práticas da GRH doméstica das subsidiárias (TAYLOR et al., 1996).

A inclusão das palavras ‘global’ e ‘internacional’ na denominação das áreas causa certa confusão sobre os papéis a serem desempenhados. As organizações sem ter conhecimento prévio, mas com a necessidade latente de ter uma estrutura para atender o meio internacional, criam a GRHI e, posteriormente, a GRH Global, sem bem definir seus papéis. O fato de agora serem ‘internacional’ e ‘global’ não significa que devem estar orientadas só para o que ocorre fora das dimensões territoriais da empresa, mas devem entender aquela

área como uma única estrutura, a qual atende a globalidade da organização, bem como os benefícios e empecilhos dela advindos.

No que concerne à GRH das subsidiárias, a brasileira apresenta uma estrutura operacional com processos e práticas organizados em modo de departamento de pessoal, fato ressaltado pelo Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ) e o Entrevistado 7 (Gerente GRH Brasil). De acordo com o Entrevistado 4 (Analista de GRHI) é uma estrutura adotada em todas as subsidiárias:

> (...) temos as áreas operacionais, ou seja, as áreas que estão em cada uma das nossas regiões. Portanto, temos 6 regiões e em cada uma delas tem um gerente de GRH. Em algumas dessas regiões, nestas áreas operacionais, que fazemos o processamento de salários, tratamos de formações, da parte normal de GRH, acolhimento, recrutamentos, só para aquela região (Entrevistado 4 – Analista de GRHI).

O Entrevistado 7 (Gerente GRH Brasil) diz que cada país é uma unidade da organização, logo o Brasil tem uma GRH (em São Paulo) responsável pelas diversas fábricas no Brasil. Desse modo, "as unidades ficaram carentes", pois "a GRH é toda corporativa. A gente não tem nenhuma pessoa nas unidades que cuide de GRH" (Entrevistada 6 – Analista GRH Brasil). A analista de GRH do Brasil observa que os empregados só percebem a existência da área quando é feito algum comunicado geral ou há recebimento do pagamento.

A empresa do Brasil buscou conscientizar as subsidiárias sobre o papel da GRH: "foi um trabalho árduo, principalmente para os gestores das unidades em entenderem que o meu papel aqui era ajudá-los" (Entrevistada 6 – Analista GRH Brasil). No entanto, ainda não houve ações de GRH que pudessem mostrar a importância da área, como é observado pelo gestor de uma subsidiária, o qual ressalta ainda não perceber o papel e as políticas da GRH brasileira.

> Nós temos pessoas que trabalham, moram em comunidades. E, portanto, ter políticas de GRH que ajudassem as pessoas a sair da comunidade é um juízo diferente. Como é que eu vou mostrar o grau de limpeza e arrumação da fábrica superior ao lugar onde as pessoas moram, se elas moram nas favelas!? Como é que eu vou ensinar uma pessoa a ter hábitos comportamentais? Eu tento fazer isso e a gente faz aqui de uma forma de usar de iniciativa própria, não é uma política de GRH. Então, essas políticas não estão bem definidas (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

Tal depoimento mostra que a GRH brasileira é carente em políticas e no desempenho do seu papel, o que é coerente com a perspectiva da GRH de uma subsidiária em desenvolvimento. Nesse sentido, há a reestruturação da área para redistribuir as funções e trabalhar mais próximo às subsidiárias. Uma atividade destacada foi a redução do número de

expatriados em vista do custo que eles representam para a empresa. Para isso, foram realizados levantamento de necessidade de pessoal das nove fábricas brasileiras, alinhamento dos perfis e busca de profissionais no mercado, por meio de consultorias.

Os gestores da GRH relatam que a estrutura corporativa da GRH brasileira tem o intuito de deixar a área mais estratégica. Foi contratada uma consultoria para redesenhar os procedimentos para "ter uma GRH, além de estratégica, mais ativa, mais presente nas fábricas" (Entrevistada 6 – Analista GRH Brasil). Apesar dessa conscientização, as práticas da GRH brasileira estão voltadas para a GRH doméstica, como o desenvolvimento de treinamento, pesquisa de clima e gestão de carreira. Isto sinaliza o recente amadurecimento tático da área, o qual contribuirá para seu papel mais atuante nas fábricas.

Talvez essa demanda por uma estrutura mais estratégica da GRH, antes mesmo de se desenvolver domesticamente com a implementação de práticas correntes da área e 'pulando' algumas etapas de amadurecimento, seja por possuir uma GRH Global planejada e que pressiona para ter esse desenvolvimento mais amplo na GRH do Brasil. Ou talvez seja por que a GRH do Brasil está fisicamente distante das fábricas. O fato de a GRH não estar fisicamente perto das fábricas não a exime de suas responsabilidades, inclusive por as fábricas não terem estrutura adequada. Geralmente, há um ou dois empregados, encarregados do pagamento dos salários, e o gerente geral, ou seja, é cumprido somente um papel burocrático, em cada localidade. Sempre que necessário, recorrem a GRH de São Paulo que assume a característica de uma área de apoio ou de assessoria. A demanda por treinamento, avaliação de desempenho, entre outras práticas, é desempenhada pela GRH SP, a qual observou não desenvolver tal atuação.

A partir dos dados expostos, identifica-se a presença de uma GRH Global, Internacional e Doméstica (no caso da subsidiária brasileira e da matriz), de acordo com a concepção de Boxall et al. (2007) e Schuler (2000). A GRH Global carece de um alinhamento de papéis com a GRHI para que a primeira possa desenvolver estratégias globais. A GRHI, que está envolvida com a tramitação burocrática da expatriação, deve dar maior suporte à comunicação e troca de conhecimento entre as GRH das subsidiárias. Há aí a oportunidade de a área resgatar um papel mais ativo na internacionalização da empresa.

A GRH doméstica brasileira tem uma estrutura independente da GRH da matriz e da Global. Entretanto, carece de identificação de seu papel nas fábricas, expondo um papel ora corporativo, ora de departamento de pessoal. É interessante que os entrevistados associam a estrutura corporativa ao papel estratégico da empresa, quando, na verdade, o direcionamento estratégico ocorre por meio da aproximação da GRH Global. Quanto ao papel operacional,

esse é realizado localmente nas fábricas, dispensando, na maioria das vezes, a GRH brasileira. Logo, a ênfase recai na perceptiva tática que deve ser reforçada por meio de desenvolvimento de treinamento, pesquisa de clima e gestão de carreira, entre outras práticas da área.

5.2.1.2 Orientação da Gestão de Recursos Humanos – Estudo de Caso Português

O Entrevistado 4 (Analista de GRHI) e o Entrevistado 7 (Gerente GRH Brasil) veem que a disseminação de políticas e práticas ocorrem de forma incremental. No início, é implementado um pacote de práticas da matriz e, aos poucos, vai sucedendo a troca de informações. Esse aspecto é coerente com a orientação etnocêntrica (VANCE; PAIK, 2006), comum às multinacionais no início da sua internacionalização, devido à imaturidade da organização relativa a esse processo (BARTLETT; GHOSHAL, 2000). Por causa disso, as empresas geralmente enviam gestores expatriados para reduzir a dependência da subsidiária em relação à matriz, tal como é exposto no próximo relato.

> É claro que também contratamos locais, que é sempre necessário, mas em uma fase inicial vai pessoal normalmente daqui de Portugal ou da Inglaterra para lá. Para abrir outra fábrica, para ajudar a montagem, no interior da fábrica, a parte das máquinas, a técnica. Depois dessa primeira fase, de já estarem as políticas todas bem definidas, o pessoal expatriado regressa e fica a equipe local. Essa equipe vai dar formação, vai implementar em duas, três semanas, um mês, seja o que for. Não é propriamente um expatriado, é alguém que está lá dando suporte temporário. E depois vai dando suporte, na parte de qualidade, de indicadores industriais. Ou seja, os departamentos corporativos que trabalham para toda a organização. Depois temos uma equipe técnica internacional que já está lá há mais tempo, até que a fábrica comece a produzir e produzam bem. Está tudo dentro da nossa cultura, a nível de qualidade igual; a nível financeiro esperamos sempre bem. Mas todas elas passam por esta fase inicial de mesmas práticas, mesmas políticas, união de processo e implementação técnica. E depois é manter aquilo que foi construído no início (Entrevistado 4 – Analista de GRHI).

O posicionamento etnocêntrico nem sempre foi a opção mais segura para a empresa Plástico, principalmente depois da primeira experiência de internacionalização para a Espanha. Embora seja ressaltada a participação dos expatriados para auxiliar na abertura de unidades, a perspectiva policêntrica (VANCE; PAIK, 2006) para a direção local tem sido um importante aprendizado na internacionalização da empresa.

> ‘Em Roma sê romano’: se queremos ir para um mercado, nós temos de respeitar as regras desse mercado e não o contrário. Tentamos uma estratégia e uma política diferente dos outros que é: acreditamos nos valores locais. É importante, na fase inicial, pegar, mandar dois portugueses. Serviu muito. (...). Também, é muito importante ter indígenas. É muito importante o que houve no Brasil, um brasileiro a gerir lá. Que, na Inglaterra, seja um inglês. E que, no Vietnã, seja um vietnamita. Por

> quê? Nós temos uma relação muito íntima com os nossos clientes. Portanto, dentro das fábricas exige muita comunicação. E é fundamental. Na segunda-feira, um português vai querer saber e discutir os jogos de futebol do final de semana. Um carioca vai querer discutir como é que foi de praia no final de semana. O inglês vai querer saber se você ficou bêbado só sábado ou sábado e domingo. É, e isto aí é algo que não podemos aprender, é cultural. Isso é falar das equipes, dos times, da praia, que em Ipanema, no posto 9 ou no posto 12, no posto 7, existe essa forma de poder dialogar, de ver essa fluidez de comunicação. Eu estou falando que é fundamental alguém que saiba, na segunda-feira, falar dos mesmos problemas que todos os outros também têm (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

Apesar de a unidade do Brasil ter 20 anos, a GRH em São Paulo ainda recorre à matriz para o desenvolvimento de práticas: "existem as trocas de práticas, mas o que eu vejo é que nós ainda estamos mais aprendendo com eles" (Entrevistado 7 – Gerente GRH Brasil). Isso mostra que a matriz nem sempre impõe as práticas, mas serve como suporte para ajudar a desenvolver as áreas das unidades. Além disso, há maior direcionamento para a circulação de informações e práticas, não necessariamente vindas da matriz.

> Os processos não estão uniformes, não estão procedimentados. Então, por isso que Portugal já tinha alguma coisa mais avançada e o Brasil está encaminhando agora com os projetos. Nós não tínhamos uma matriz de treinamento, por exemplo, até pouco tempo atrás. Então, solicitamos que Portugal mandasse a matriz de treinamento. Portugal mandou e, em cima da matriz, fizemos a do Brasil. Não tínhamos sistema de grade e Portugal também mandou o modelo deles. Então, adequamos aqui para o modelo do Brasil. Aos poucos, a gente está tendo mais proximidade, tanto de Portugal quanto da Inglaterra, da Espanha e trocando mais figurinhas (Entrevistado 7 – Gerente GRH Brasil).

Tal situação evidencia a independência que a unidade do Brasil adquiriu consoante com a perspectiva multidoméstica/ multinacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; TAYLOR et al., 1996). Essa orientação é corroborada pela fala do Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil), o qual mostra que seu trabalho como expatriado não é de exportar a empresa Plástico de Portugal para o Brasil, mas de "estruturar o trabalho e ajudar a criar outra cultura, mais ligada à Plástico, contando com as pessoas de cá [do Brasil]".

O próximo depoimento, do CEO da empresa, mostra a intenção de disponibilizar os empregados para qualquer unidade do mundo. Além de mostrar o amadurecimento da área em perspectiva global, essa é uma característica de uma GRH geocêntrica (VANCE; PAIK, 2006), na qual os empregados têm a possibilidade de ocupar cargos importantes nas unidades da empresa, independente de sua nacionalidade.

> A Shalimar trabalha na Plástico aqui em Portugal. E sempre que abre uma nova fábrica, seja em Ho Chi Minh, no Vietnã, ou em Porto Alegre, existe o que chamamos de monitor *not requirements*: há um lugar para alguém, para chefe de produção, com essas características, para ganhar tanto, para a fábrica nova de Porto

> Alegre quanto para as outras, e qualquer pessoa dentro da Plástico, isto é enviado a todo mundo, para as 2.200 pessoas que trabalham na Plástico, ou qualquer outra pessoa pode candidatar-se a esta vaga (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

A circulação de pessoas já acontece nas subsidiárias do exterior, indicando esse direcionamento geocêntrico: “foram da França para Bélgica, foram da Inglaterra para os EUA, foram da Espanha para o Brasil, foram de Portugal para o Brasil, foram do Canadá para o Vietnã (...) há a circulação de pessoas” (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

No Brasil, apesar de não ter sido realizado esse processo recentemente, duas pessoas já expatriaram para outros países: Itália e Chile. “Esse que foi para a Itália, ficou dois anos, se não me engano, e não deu certo; voltou para o posto dele de trabalho aqui no Brasil” (Entrevistado 7 – Gerente GRH Brasil). O empregado que estava no Chile voltou porque as operações foram encerradas naquele país. No entanto, a perspectiva de ‘que não deu certo’ é referente ao tipo de expatriação que a empresa tem implementado – de que a pessoa vá para o exterior e não retorne para o país de origem.

A orientação da GRH amadureceu com o aprendizado internacional da empresa, seja pelo aprendizado com a abertura de novas unidades, seja pela diversidade de culturas que compõem a empresa. Esse amadurecimento ocorreu de forma incremental, passando por um rápido posicionamento etnocêntrico, na abertura da unidade, e por um período mais longo, com postura policêntrica, a fim de ter uma perspectiva multinacional. No entanto, agora há um direcionamento da unidade do Brasil (e aparentemente de todas as unidades da empresa Plástico) para o posicionamento geocêntrico.

5.2.1.3 Gestão de Recursos Humanos - Estudo de Caso Português – Categoria Intermediária

A Gestão de Recursos Humanos da empresa Plástico tem três divisões (global, internacional e doméstica) implementadas na organização. A GRH Global está amadurecida, inclusive por quebrar o vínculo com a matriz da empresa, a tornando mais uma empresa. Isso proporciona uma perspectiva geocêntrica, sem o enfoque etnocêntrico da matriz, bastante presente na internacionalização das multinacionais (VANCE; PAIK, 2006), principalmente naquelas que surgiram de uma estrutura familiar, como é o caso da Plástico.

A orientação da GRH amadureceu com as experiências internacionais da empresa. Por vezes, a GRH tem sido intencionalmente direcionada para uma perspectiva etnocêntrica ou policêntrica, dependendo do mercado em questão. Atualmente, a fim de atender a estrutura da GRH Global, há tendência de políticas e práticas da GRH terem uma perspectiva geocêntrica.

Atualmente, o que ocorre é o ajustamento das práticas locais com a visão da empresa Plástico. O caminho inverso é que será importante para a globalização da empresa – aprender com as estruturas locais para organizar a empresa globalmente. Assim, a GRH Global tem como desafio levantar as práticas das subsidiárias e, a partir dessa nova percepção, criar uma gestão global da empresa Plástico, consoante com as diferentes culturas (SCHULER, 2000). Com isso, as práticas perderão nacionalidades e ganharão globalidade.

Apesar de isto não ter sido citado pelos entrevistados, a GRH do Brasil pode ser entendida como uma perspectiva regiocêntrica (VANCE; PAIK, 2006), pois a GRH brasileira apresenta uma estrutura mais ampla e com pouca ação local. Essa é uma concepção importante para empresas, como a Plástico, que possuem diversas subsidiárias na mesma região e aproveitam a mesma estrutura, no caso a da GRH, para diversas fábricas. Isso é oportuno, do ponto de vista financeiro, pois construir uma estrutura de GRH para todas as fábricas é de alto custo e, visto que algumas subsidiárias possuem um quadro de pessoal enxuto, não seria viável a implementação de GRH para cada uma delas, as quais, muitas vezes, estão próximas regionalmente e podem usufruir da mesma estrutura de GRH.

Entretanto, essa perspectiva regiocêntrica não é compartilhada pela gestão brasileira, visto que a GRH de São Paulo está desenvolvendo uma perspectiva estratégica, a partir do estreitamento das relações com a GRH Global, mas carece de suporte diário, nas fábricas brasileiras, deixando de desenvolver políticas e práticas de GRH. Isso implica o desconhecimento da GRH sobre o quadro de pessoas e as competências que a empresa Plástico Brasil pode disponibilizar para a estratégia global de empregados, em qualquer empresa Plástico do mundo, independente de sua nacionalidade. A análise dos dados permitiu identificar ideias que norteiam o entendimento da gestão de recursos humanos da empresa Plástico, as quais são expostas no Quadro 8.

Ideias Norteadoras das Categorias Iniciais	**Ideias Norteadoras da Categoria Intermediária 'Gestão de Recursos Humanos'**
Importância e Estrutura da GRH: importância da GRH; GRH operacional; práticas globais de GRH; GRHI; GRH global; GRH corporativa; GRH Estratégica; circulação de pessoas.	- o início da internacionalização teve uma GRH com perspectiva etnocêntrica; - com o desenvolvimento internacional, a GRH tem uma perspectiva etnocêntrica ou policêntrica, conforme o contexto demanda; - com a estrutura de uma GRH global, há demanda por um posicionamento geocêntrico.
Orientação da GRH: estrutura da GRH; policêntrica; etnocêntrica; geocêntrica.	

Quadro 8 – Ideias norteadoras da categoria 'Gestão de Recursos Humanos' – estudo de caso português
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

5.2.2 Gestão Internacional – Estudo de Caso Português

A categoria intermediária denominada ‘gestão internacional’ surgiu das categorias iniciais ‘estratégia de internacionalização’ e ‘modelo de internacionalização’, as quais são analisadas a seguir. No final, é apresentada a categoria intermediária que norteou o estudo dessa seção.

5.2.2.1 Estratégia de Internacionalização – Estudo de Caso Português

Diante de diversas teorias sobre internacionalização, a Escola de Uppsala (JOHANSON; VALHNE, 1977) é uma das mais tradicionais pelo enfoque incremental e cultural da internacionalização. De acordo com o CEO da empresa, a internacionalização começou quando houve saturação do mercado português (em torno de 80%). Corroborando a teoria exposta, a Plástico começou a internacionalização pela Espanha, país culturalmente próximo aos portugueses. Entretanto, ela visava à proximidade logística com a matriz para facilitar o controle da empresa.

> A ida para a Espanha foi por uma questão de proximidade geográfica, o raciocínio foi o seguinte: o modelo de negócio da Plástico é ter fábricas dentro das fábricas de clientes. Isso significa que, se nós estamos aqui em Lisboa e gerimos fábricas que estão no norte do Porto, a 400 quilômetros daqui; gerir uma fábrica que está já em Madri, são 500 quilômetros e não irá fazer diferença. Estrategicamente, faz todo o sentido que eu vá para a Espanha, com oportunidade de gerir a partir daqui. O que eu esqueci: a cultura. Os espanhóis têm uma forma diferente de pensar. Em 95, fui mudando minha forma de pensar. Quando comecei na Espanha, abri um negócio e depois tive que fechar porque justamente a gestão não dava para ser feita à distância e, sobretudo, por portugueses, tem que ser feito a partir de gente local. (...) A Plástico começou primeiro, na Espanha, lógico, lá é mais perto. Não deveria ser lógico, porque é um mercado que é muito competitivo e muito regionalista, fechado a empresas internacionais. Em seguida, em 95, fui para o Brasil (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

Apesar de Espanha e Portugal estarem, geograficamente próximos, para a empresa é difícil manter a relação com os espanhóis, sendo considerado um dos mercados críticos em que a empresa está presente. Por vezes, a abordagem da Escola de Uppsala não compreende algumas diferenças culturais históricas, o que parece ser o caso desses dois países. O Entrevistado 28 (Coadjuvante - Diretor de Atendimento da empresa Cimento), que expatriou para a Espanha, comenta que estava a 300 quilômetros de casa, mas “são pessoas diferentes, trabalham de forma diferente, com culturas diferentes. Isso aqui ao lado. Imagino que entre

Brasil e Argentina também deve acontecer o mesmo. São perto, mas as culturas não são muito parecidas".

A operação na Espanha não teve sucesso e o CEO da empresa resolveu investir no Brasil, devido a uma possibilidade de negócio. Houve a oportunidade de apresentar um projeto para cinco empresas, as quais aceitaram a proposta e continuam nessa parceria até hoje. A internacionalização para o Brasil começou em 1995 e, atualmente, conta com 9 fábricas e 600 empregados. As operações brasileiras têm grande importância no grupo Plástico, representando 30% das vendas – Portugal representa 12% do volume total de vendas.

Em outra perspectiva, a expansão para os PALOPs não tem uma estratégia diferencial, principalmente, após a tentativa de abrir uma fábrica em Angola. A presença nesse país é "meramente uma atividade comercial. É uma atividade oportunística, no sentido em que existia a possibilidade de exportarmos um bem que nós produzíamos e que há quatro anos que o fazemos. Ainda tentamos abrir uma fábrica em Angola, mas não conseguimos nos adaptarmos às regras locais" (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

Com a experiência adquirida no mercado externo, a estratégia de internacionalização tem outro direcionamento. Inicialmente, ela ocorreu no intuito de ter o controle da empresa, buscando regiões próximas da matriz. Na dificuldade de operacionalizar nos mercados próximos, procurou empreender onde existia a oportunidade de negócio; hoje, a estratégia de internacionalização ocorre para dar um direcionamento para as unidades. Essa última perspectiva é enfatizada pelo Entrevistado 1 (CEO e sócio-fundador), ao dizer que não tem interesse em países visados por causa da mão de obra barata – como China e Índia – mas que busca desenvolver os locais onde está presente.

> O lado da internacionalização e da exploração foi, no início, oportunista. Hoje, você me pergunta: 'mas ainda hoje é assim?'. Não, não é. Hoje, a Plástico está em 17 países, temos três grandes áreas definidas de desenvolvimento internacional: as Américas, com fábricas no Canadá, Estados Unidos, México e Brasil; Europa, desde aqui de Portugal até a Rússia, onde tem fábricas dentro da Europa; e o Sudeste Asiático, neste momento, na Malásia e no Vietnã. E você me pergunta: 'e vai fazer fábricas na Índia?' Não. 'Vai fazer fábrica na China?' Não. Porque somos uma empresa, chamada de pequena-média empresa, que vende 500 milhões de euros. Não somos uma grande empresa ou uma mega multinacional. Não temos recursos financeiros nem recursos humanos para poder estar *all along the place* [...]. Nos próximos 5 anos, eu quero, basicamente, desenvolver os países onde estou hoje. Estou preocupado, sim, em ter muitas empresas nos 17 países onde estou hoje. Essa é a nossa clara estratégia em termos de desenvolvimento. Com quem nós fazemos isso? Com pessoas. Sempre com recursos, boa semente no início de qualquer operação e com recursos internos (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

Em função do modo de produção *hole in the wall* e do conceito de ‘uma fábrica, um cliente’, as empresas são todas de implementação de raiz, não existindo fusões ou aquisições na abertura de fábricas. As novas estratégias de internacionalização da empresa são coerentes com esse modo de produção, pois, caso o contrato com o cliente não seja renovado, os recursos serão melhor absorvidos por outras estruturas, se houver mais empresas do grupo dentro do mesmo país/ região.

5.2.2.2 Modelo de Internacionalização - Estudo de Caso Português

A empresa Plástico tem como pressuposto respeitar as diversidades locais e não implementar a política da empresa matriz nos mercados externos, no início de suas operações. Esse posicionamento pode ser entendido como uma perspectiva multinacional, por ser dada maior importância ao tratamento de questões locais, como pressões políticas, tendências econômicas, preferências do consumidor, sem muita integração com a matriz (BOHLANDER et al., 2003; NOGUEIRA et al., 2009). Essa perspectiva também é marcada pela autonomia das unidades no exterior (BOHLANDER et al., 2003; NOGUEIRA et al., 2009).

> O negócio da Plástico no Brasil foi criado em 96, 97. E, na altura, deve ter sido uma decisão que foi uma estrutura local. Toda esta organização, desde que fundamos, foi optada por ser muito independente. Também não havia sistemas de informática e, por isso, aceitava-se um pouco o que as pessoas diziam e não havia grande controle nos resultados. A empresa foi contratando pessoas para a cultura daqui. O Brasil acabou por pagar um pouco esta fatura, mesmos modelos de gestão... e agora passou a optar, através do processo de estruturação na operação. Mas acho que foi um pouco também confiança na direção daqui, que isso funcionava bem, e as fábricas foram crescendo. Por isso, a casa-mãe deve ter deixado andar as coisas com certa autonomia no Brasil (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil).

A unidade brasileira sempre teve um posicionamento mais autônomo em relação à matriz, conforme a Entrevistada 6 (Analista GRH Brasil), o Entrevistado 7 (Gerente GRH Brasil) e o Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil). O Entrevistado 7 (Gerente GRH Brasil) relata que esse distanciamento da matriz, não ocorre somente no Brasil, visto “que os Estados Unidos fazem de um jeito, a Inglaterra faz de outro, Portugal faz de outro”. A Entrevistada 6 (Analista GRH Brasil) completa: “quando eu entrei aqui, no ano de 2011, eu sentia que Portugal não estava tão presente, a gestão mesmo. Óbvio, o diretor senhor Entrevistado 1 vinha para cá e o senhor Alonso também, mas eu não via tanto a matriz aqui. Aí, no finalzinho de 2011, eu já senti que os olhinhos de Portugal se voltaram muito pra cá”.

Recentemente, houve alinhamento das fábricas do Brasil com a gestão global da empresa. A Entrevistada 6 (Analista GRH Brasil) cita, por exemplo, a implementação do *software* SAP na área da controladoria, enquanto a GRH ainda permanece com o *software* Datasul. “Hoje, se [a empresa em] Portugal quiser saber o que está acontecendo na área financeira, se ela quiser um relatório, ela já consegue puxar. Então, a comunicação ficou muito mais dinâmica, por conta do SAP” (Entrevistada 6 – Analista GRH Brasil).

O depoimento mostra que as operações do Brasil vêm amadurecendo e, atualmente, buscam trocar conhecimento (informações, políticas e práticas), principalmente relacionado à produção, com outras unidades do grupo. O Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ) relata que incentiva a troca de conhecimento da área de produção nas unidades do Brasil, mas que ainda é necessário maior fluxo de informações: “o que nós fazemos é, quando há falha, distribuir e dizer: ‘olha, aconteceu isto, a gente fez isto, por favor, vejam se é útil para vocês’. E incentivo eles, quando tem um problema, a ligar ao colega para perguntar: ‘já tiveste este problema?’” (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

Tal perspectiva tende a ser percebida como global, a qual vê o mercado mundial como um todo unificado e tenta combinar as atividades em cada país para maximizar a eficiência em escala global (BOHLANDER et al., 2003; NOGUEIRA et al., 2009). Essa maximização das atividades ainda está acontecendo, pois é uma perspectiva madura em algumas áreas, como produção e vendas, porém a GRH ainda busca um direcionamento global. O Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil) refere que as operações, nos EUA, são exemplo de “uma cultura muito mais Plástico do que as no Brasil”.

A Entrevistada 3 (Gerente de GRH) explica que as medidas de segurança com o trabalhador foi uma das primeiras políticas disseminadas em âmbito global, devido à preocupação da empresa em garantir que o empregado desenvolva seu trabalho com segurança. Ela também ressalta que diversas unidades e áreas têm solicitado o melhoramento do sistema de avaliação de desempenho da empresa. Portanto, será construído um modelo que possa ser implementado globalmente. Isso mostra que não há imposição de práticas às unidades no exterior e que, conforme as subsidiárias demandam, há revisão dos processos.

Para o Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ), “a empresa é ainda muito jovem”, o que não propicia um diálogo maduro para as trocas de práticas. As pessoas não gostam “de falar de falha; é uma empresa de sucesso, a falha não é partilhada”. Isso acarreta o aumento de custos e a perda de recursos, pois, por vezes, outras pessoas continuarão cometendo os mesmos erros porque eles não são divulgados. Conforme referido pelo entrevistado, isso está vinculado à imaturidade da empresa em não divulgar e reconhecer esse tipo de aprendizado,

porque os gestores não querem “ter as formiguinhas e dar valor; a gente só quer os gafanhotos” (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

A empresa, no entanto, está buscando criar oportunidade de troca de práticas vindas das unidades para obter o conhecimento de diversas nacionalidades, a fim de criar ‘a cultura Plástico’. Para tanto, foram propiciados seminários para a troca de políticas e práticas. Todos os gestores da área em questão viajam para determinado país, uma vez por ano, para expor e trocar políticas e práticas que são implementadas em suas fábricas, a fim de “ficarmos homogêneos em relação àquilo que são os valores da empresa, em relação àquilo que são os objetivos [da empresa]” (Entrevistado 4 – Analista de GRHI).

> É uma cultura que tem de estar imbuída a todos os níveis. Exige, por exemplo, reuniões sistemáticas com o pessoal de vários grupos e de várias fábricas, como aconteceu há duas semanas na Inglaterra, depois de uma reunião com os diretores das fábricas que temos lá. Desde os operários, que têm tanto ou mais valor que os níveis de chefia, e entender como veem o futuro. E o que devemos fazer de diferente para podermos continuar a ser uma empresa inovadora. Porque quem melhor conhece a empresa são as pessoas que nela trabalham. E na maioria dos casos, inovar não é só fazer um produto diferente. Muitas vezes é rearranjar de forma diferente as peças de um *puzzle*. Inovar através da mudança dos processos organizacionais. Olhar para a cadeia de valor e entender o que se pode fazer diferente. Estar constantemente a questionar e a por em causa o *status quo*. Nunca assumir nada como definitivo (Entrevistado 2 – CEO e sócio-fundador).

A troca de informações propicia o amadurecimento da empresa para uma gestão global, através da qual, processos, políticas e práticas podem ser desenvolvidas em qualquer empresa Plástico do mundo. No entanto, a empresa, atualmente, busca “o processo inverso [do que estava sendo implementado nas subsidiárias]: unir as práticas deles às nossas desde o início” (Entrevistado 4 – Analista de GRHI), como mostra o relato a seguir.

> A lógica é: temos uma nova fábrica, abrimos essa nova fábrica, em um outro país ou no mesmo país, e tentar implementar aquilo que temos a nível global nesta fábrica, que é o conjunto de políticas seja a nível de *software* também, seja por SAP, seja a nível de informática, todas as práticas que temos, ou vai de cá para lá através destas equipes, que vão de cá para lá. É, a cultura é uma, quer esteja no Brasil, quer esteja no Vietnã, quer esteja na Malásia, tem que ser igual. Ou seja: ‘ah não temos aqui todas embalagens cheias; embalagens perfeitas’. Não, a embalagem tem que ser assim. Tem que ser perfeita, aqui, lá, onde for. E a entrega tem que ser sempre garantida nas quantidades que apareceu no *site* (Entrevistado 4 – Analista de GRHI).

O alinhamento global e a consolidação da ‘cultura Plástico’ é o direcionamento da empresa para a estratégia metanacional (DOZ et al., 2006). A Plástico tem, como estratégia, propagar as vantagens adquiridas em cada fábrica do mundo, coerente com a perspectiva metanacional. Essa visa valorizar os conhecimentos globalmente dispersos, formando bolsas

de conhecimento dentro da empresa e tornando as fábricas independentes de suas raízes geográficas (DOZ et al., 2006).

> Nós queremos ser vistos como metanacional e não como multinacional. Ou seja, queremos ser uma empresa que dá oportunidade a qualquer pessoa. Em termos de nacionalidade, é ser um produto que saiba aproveitar e potenciar os conhecimentos e as várias culturas que existem na Plástico. Temos 39 nacionalidades. E o que quero é maximizar; quero formas diferentes de ver (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

É uma perspectiva estudada teoricamente e implementada estrategicamente pelos diretores da empresa. O Entrevistado 1 (CEO e sócio-fundador), foi enfático, durante toda a entrevista, em explicar como ele busca essa 'cultura Plástico' por meio da metanacionalidade: "tirar esse estigma de português; quase perder uma nacionalidade" (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador). Esse modelo não é baseado em uma nacionalidade, mas na diversidade das culturas e, principalmente, na competência técnica que transpõe as nacionalidades.

> Porque não quero que haja um jeito português. Eu quero que haja um jeito Plástico. Eu quero as mesmas hipóteses. É inglês, vietnamita, brasileiro. Não quero que haja nenhuma restrição. é por isso que eu quero pegar pessoas que estão em vários países. Eu não quero que haja a noção de que, como a empresa nasceu em Portugal, que então ser português é uma vantagem (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

Esse é o primeiro passo, de acordo com Doz et al. (2006) para implementar a estratégia. No segundo momento, as empresas devem ligar estes fragmentos de conhecimento globalmente dispersos e utilizá-los para a criação de produtos, serviços e processos inovadores, antes de seus concorrentes. Com base nos relatos dos entrevistados, entende-se que a empresa está no momento de transição da etapa um para a etapa dois, pois há alguns mercados mais amadurecidos e outros que ainda estão buscando alinhamento com essa estratégia da empresa. Exemplo disso é a equipe de suporte, composta por diversos empregados disponíveis para iniciar operações em qualquer parte do mundo. Depois de realizado o trabalho, essa equipe se dissolve, porém pode ser chamada, a qualquer momento, para dar suporte a qualquer operação. "Não podemos falar em expatriados, mas há equipes que mandaram o suporte. Isso acontece. E sempre que há uma nova fábrica, essa equipe, ou alguém dessa equipe, vai lá dar um suporte" (Entrevistado 4 – Analista de GRHI).

Apesar de as estratégias globais da empresa coincidirem para a perspectiva metanacional, nem todos entrevistados mostram ter conhecimento do direcionamento que a empresa está tomando. A Entrevistada 3 (Gerente de GRH) relata que "os nossos valores e a nossa missão há que manter e ser partilhada em todos os países". Em diversos momentos da

entrevista, identifica-se a perspectiva etnocêntrica da matriz em relação às outras operações no exterior. Essa divergência de entendimentos pode estar relacionada ao tempo demandado para alcançar a sincronia de conhecimento global frente à diversidade de contextos em que a empresa está operando, como também à divulgação e ao entendimento da estratégia metanacional tal como a gestão a tem desenhado. Enfatiza, no entanto, que alguns entrevistados (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil – RJ; Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil; e Entrevistado 4 – Analista de GRHI) usaram algumas citações bem similares às do Entrevistado 1 (CEO e sócio-fundador) em relação ao conceito metanacional.

Em suma, inicialmente, a empresa estava baseada no modelo multinacional e, conforme expandiu a atuação no mercado externo, adquiriu uma perspectiva global. Atualmente, a internacionalização da empresa está pautado na consolidação da estratégia metanacional, no entanto, em alguns mercados, a perspectiva multinacional ainda predomina.

5.2.2.3 Gestão Internacional - Estudo de Caso Português – Categoria Intermediária

A expansão internacional da empresa começou devido à saturação do pequeno mercado português e buscou, em um país vizinho (Espanha), a oportunidade de aumentar seu mercado de atuação. Com uma estratégia logisticamente cômoda, não obteve o desempenho esperado e fechou a operação. No entanto, por meio de uma oportunidade de negócio no Brasil, viu a possibilidade de retornar à ampliação do mercado externo da empresa.

A partir dessas experiências e de novos aprendizados “em mercados críticos, como a Espanha, Ucrânia, Rússia, Vietnã e Brasil” (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador), a empresa visualiza a consolidação de uma estratégia internacional. Pautada no desenvolvimento dos mercados em que já atua, ela busca captar pessoas com grandes habilidades técnicas para contribuir com ‘o modelo Plástico’. Para tanto, visa “constantemente à contratação de mais pessoas; mais lá fora do que aqui [em Portugal]” (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador), o que perpetua diversas perspectivas de conhecimento de variadas nacionalidades a fim de otimizar o conhecimento global na empresa.

Esse modelo é baseado na consolidação de uma cultura, uma empresa e um modo de produção, por meio da consolidação do conceito metanacional da empresa Plástico. Esse conceito contradiz a perspectiva de multinacional tradicional, pois não busca prosperar as práticas da matriz como um modelo. Ele pressupõe que o conhecimento está em qualquer parte do mundo e cabe às empresas tomarem consciência desses diferenciais competitivos, antes que o concorrente o faça.

Apesar de a empresa Plástico ter começado sua internacionalização com os pressupostos de uma multinacional tradicional, é evidente seu direcionamento, por meio de políticas e práticas, para torná-la metanacional. Como esse conceito é pautado no conhecimento, a contratação de pessoas de diferentes culturas, nas diferentes fábricas, é um meio de propiciar a construção de um conhecimento diferencial.

O amadurecimento internacional da empresa Plástico ocorreu de maneira incremental e, atualmente, busca, por meio da estratégia metanacional, ter os melhores empregados em sua estrutura, a fim de obter diferencial competitivo e aumentar seu reconhecimento global. O Quadro 9 apresenta as ideias que embasaram a apresentação das informações da gestão internacional do estudo de caso português.

Ideias Norteadoras das Categorias Iniciais	Ideias Norteadoras da Categoria Intermediária 'Gestão Internacional'
Estratégia de Internacionalização: oportunismo; estratégia; modo de entrada; proximidade geográfica; desenvolvimento nos países atuantes; Escola de Uppsala.	- amadurecimento internacional por meio das experiências da empresa; - direcionamento das políticas e práticas para a estratégia metanacional; - contratação de pessoas de diferentes nacionalidades para ser metanacional.
Modelo de Internacionalização: autonomia das unidades; práticas globais; multinacional; global; metanacional; amadurecimento internacional; bolsas de conhecimento; modelo empresa Plástico.	

Quadro 9 – Ideias norteadoras da categoria 'Gestão Internacional' – estudo de caso português
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

5.2.3 Processo de Expatriação – Estudo de Caso Português

A categoria intermediária denominada 'processo de expatriação' emergiu das categorias iniciais 'conceitos e configurações de expatriação' e 'práticas de expatriação', as quais são analisadas a seguir. No final, é apresentada a categoria intermediária que norteou o estudo dessa seção.

5.2.3.1 Conceitos e Configurações de Expatriação – Estudo de Caso Português

O convite para viajar é realizado mediante um contrato de até três meses. Transcorrido esse período, é decidido se a pessoa volta ou expatria. Logo, a expatriação só passa a acontecer depois de três meses no país estrangeiro. No entanto, no caso de ser protelado o período no exterior, a orientação da empresa é que seja rompido o vínculo com o país de origem e seja assinado um contrato de trabalho com o país de destino, fato sobre o qual os expatriados estão cientes, como mostra o próximo depoimento. Essa situação é diferente do que consta na literatura sobre a temática, especialmente, porque a maioria dos conceitos de

expatriação relaciona o empregado em um país estrangeiro com o vínculo de trabalho (DUTRA, 2002; CALIGIURI, 2000; SHEPHARD, 1996) e o retorno para o país de origem.

> Até vir para o Brasil, eu estava contratado pela Plástico Portugal. Agora, quando eu vim para o Brasil, como o meu visto é de 180 dias, ou contratam agora no local, ou não pode permanecer no país. Então, fui demitido da Plástico Portugal, contrato com a Plástico do Brasil, só com salvaguardado porque caso as coisas não vir dar certo, eu querer ir embora (Entrevistado 9 – Supervisor Brasil – MG).

De forma geral, a Plástico entende que expatriado é aquela que pessoa que está em outro país. Devido a aspectos legais e financeiros, foi adotada a política de desligamento contratual do empregado da empresa de origem, para que ele seja contratado no país de destino. O conceito corrente de expatriado, apresentado por autores mais tradicionais (DUTRA, 2002; CALIGIURI, 2000; SHEPHARD, 1996), indica que a expatriação está relacionada com tempo, contrato e retorno dos expatriados, sendo estes entendidos pela empresa como empregados temporários, pois eles ficam em torno de 6 meses a um ano fora do país e retornam para empresa de origem. Essas pessoas, normalmente, são integrantes das equipes de suporte que estão disponíveis e preparadas para viajarem, principalmente, na abertura de uma nova fábrica.

Quando questionados por outros expatriados portugueses no Brasil, apenas dois entrevistados lembraram-se de um colega: “o César é português, mas já está cá há trinta anos, né, por isso já não é considerado expatriado” (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil). A expatriação do César já está tão naturalizada para a empresa que ele já não é mais visto como um estrangeiro. Essa situação contribui para o relato exposto, na sequência, que mostra que o expatriado já perdeu a identidade de português, porém, ao mesmo tempo, ele não é percebido como brasileiro. Pelo fato de ter vivenciado diversas expatriações e estar há três anos no Brasil, ele já ‘perdeu’ o sotaque luso e incorporou o vocabulário brasileiro, o que causa estranhamento aos portugueses, quando ele vai visitar a família. Esse depoimento corrobora o conceito de cidadão do mundo: uma pessoa que transita por diversos países, se adapta facilmente a outras culturas e perde a identidade de cidadão de um único país (BOHLANDER et al., 2003).

> (...) está desintegrado dentro da empresa tanto fora como dentro, porque eu não sou brasileiro, mas também não sou português. Então, quando venho ao Brasil, tento ao máximo ser brasileiro, mas nunca vou ser. E quando vou a Portugal tento ser português, mas não sou aceito, dentro dos laços não sou bem visto, da mesma maneira (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

O Entrevistado 9 (Supervisor Brasil – MG) ressalta que não quer “continuar com essa vida para sempre”, concordando com o Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ) o qual considera que nem tudo é glamour na expatriação (FREITAS, 2009; GALLON et al., 2013a). Esses depoimentos vão ao encontro de Zwielewski (2009), quando ela observa que expatriado é uma pessoa que altera rotinas, costumes, valores pessoais, constrói nova rede de relacionamentos, tanto para si como para sua família, e a esta proporciona nova infraestrutura para que, ao enfrentar os desafios, esteja bem emocionalmente.

> Acho que as pessoas começam e globalizam-se e têm que tomar uma opção: fica ou sai. Está aí um colega e ele não quer mais estar no Brasil, não consegue se adaptar à maneira de trabalhar. Quer dizer, a pessoa ou fica ou sai. Aquelas pessoas de viagem já acabou. Viajar: você entra no avião... fazer mala não é muito agradável, toda hora. Mudar todas às vezes de morada, até que a minha morada, os meus clientes, todos do Brasil, já não são os mesmos, porque eu estou aqui há três anos. Já tive duas moradas. A pessoa começa a conhecer um sítio para tomar um café da manhã, no outro dia já não pode estar lá (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

Corroborando alguns pressupostos do conceito de expatriado de Zwielewski (2009), o Entrevistado 9 (Supervisor Brasil – MG) ressalta a questão emocional: “o fato de ter estado em tantos países, só pode mostrar que você é um sujeito forte”. Para tanto, o expatriado deve ser uma pessoa adaptável a novos ambientes, em cuja vida as pressões psíquicas têm menor impacto (FREITAS; DANTAS, 2011).

O Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ) analisa que a expatriação pode ser entendida tanto como uma carreira internacional, como um gestor internacional. A carreira está relacionada com o objetivo da expatriação e o gestor internacional é voltado para o desenvolvimento da pessoa, sem necessariamente ter um objetivo organizacional, conceito mais amplo que aquele desenvolvido por Rego e Cunha (2009), o qual entende que o gestor internacional é uma pessoa que atua fora de seu contexto cultural.

> Há uma carreira internacional e há uma pessoa que é gestora internacional. Parece a mesma coisa, mas não é, Porque um gestor internacional é aquele que vai de lugar em lugar, adquire conhecimento e currículo; cresce como homem, ou como mulher. A carreira internacional é diferente. Deve ser algo partilhada: ‘qual é o objetivo final?’. Traçar a rota, os locais, os países, as tarefas e os objetivos de cada tarefa. Para quê? Para quando a pessoa traçar essa rota para nos levar ao objetivo final. Então, isso, para mim, é uma carreira internacional. Se fizermos isso, é fantástico para as empresas. É o gestor internacional, a empresa devido às circunstâncias e às oportunidades vai movendo as pessoas como peças de xadrez, as pessoas vão se encaixando, vão enriquecendo, mas é mais o conhecimento pessoal do que para a empresa. E depois pode levar no final a uma frustração, porque a pessoa evolui e chega a um ponto que não tem, dentro da empresa, um lugar coincidente com a capacidade de conhecimento adquirido (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

O conceito de carreira internacional também está frequentemente presente nas falas dos expatriados. Há uma expectativa de voltar para casa e, muitas vezes, voltar reconhecido, principalmente porque os diretores das unidades, com exceção do Brasil, "na maioria dos casos, são pessoas que já correram vários países, têm experiências em outros países" (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil). Nesse sentido, a expatriação também pode ser entendida como programa de treinamento e desenvolvimento, como foi ressaltado pelo Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ).

> É, a empresa valoriza muito. Se você reparar a maioria dos casos de cargos no topo da Plástico são pessoas que não são da família e que já tiveram uma experiência dentro da Plástico em várias regiões e países. Já estiveram na Inglaterra, Holanda, Espanha. Temos pessoas que trabalham por isso, que já tiveram experiência de gerir [EM] outros países. Do ponto de vista pessoal, é um sacrifício enorme. Não é qualquer pessoa que consegue levar a família toda atrás: 'agora vamos para a Malásia; vamos para o Vietnã'. Por isso, exige um sacrifício pessoal grande dessas pessoas. Claro que depois elas têm agradecimento por parte da empresa. Profissional. (...) Essas são as pessoas que estão mais bem destacadas (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil).

A expatriação está relacionada com o crescimento da empresa, pois em função da missão "permitiu a empresa crescer e perdeu menos dinheiro no seu crescimento, porque os erros foram menores e a eles [os expatriados] não foi dado o devido valor" (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ). Tal depoimento ressalta que a valorização do expatriado, muitas vezes, não ocorre na mesma proporção daquela dada por ele à empresa. A dedicação à empresa nem sempre é consciente, mas os expatriados, por vezes, se colocam em uma posição de disponibilidade que até pode ser confundida com a carreira organizacional: "ah, a gente vai fazendo conforme as necessidades da empresa" (Entrevistado 9 – Supervisor Brasil – MG).

> Objetivos claros para a empresa, mas não para mim, quer dizer, existe um grande benefício de eu ajudar a empresa a ultrapassar dificuldades, criar métodos, criar o gosto pela empresa nos colaboradores, trazer a cultura e o DNA da empresa, através desses países todos que passo. Mas depois quando olho o que foi feito através de mim, o que vou ser dentro da empresa não é claro, porque, óbvio, já aceitei Inglaterra, sem essa clareza. Foi me surgindo a oportunidade devido ao crescimento acelerado da Plástico, que cresce 12% a 15% ao ano. Mas é por pura oportunidade do lugar e não por intenção de carreiras. Eu acho que é uma deficiência que muitas empresas têm. Muitas (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

Nem sempre há coerência com a intenção da empresa, como o caso do Entrevistado 9 (Supervisor Brasil – MG) que fala que não quer ser expatriado por toda vida, mas a empresa brasileira visa à sua permanência em função por causa de seu conhecimento técnico.

> A mão de obra dele é tão técnica que não adianta eu rodar o Brasil, pois vai ser difícil de encontrar uma mão de obra técnica tão boa quanto a dele. Então, isso nós já temos bem estruturado. Se, de repente, não renovar o contrato [da empresa Plástico com o cliente brasileiro], com certeza, uma outra unidade vai suportar as atividades do Entrevistado 9 (Supervisor Brasil – MG). A gente não tem ideia que ele volte, não (Entrevistado 7 – Gerente GRH Brasil).

A gestão cultural e de conhecimento está presente na fala de todos os entrevistados, fato consolidado na literatura de GRHI (FREITAS; DANTAS, 2011; FREITAS, 2010; TANURE et al., 2007; DERESKY, 2004; MCCALL; HOLLENBECK, 2003) como principal objetivo da expatriação. A maioria dos entrevistados tem bem claro que a expatriação está baseada no conhecimento proveniente de qualquer parte do mundo em que a empresa está atuando, principalmente, para preencher uma necessidade técnica, "ou seja, não expatriamos só por que a pessoa quer ir para o país, expatriamos porque é necessário o conhecimento daquela pessoa, naquele país" (Entrevistado 4 – Analista de GRHI).

> Não precisa de nacionalidade, um operador, um homem de logística não tem nacionalidade, é a sua capacidade. Então, não existe nem expatriados, nem locais. Eu acho que deve estar com o mais competente naquela área, independentemente da sua nacionalidade. Disse isso quando eu fui, há uns anos: 'não, em Portugal, os portugueses, no Brasil, os brasileiros, na Espanha, os espanhóis'. Não para mim: 'em Portugal, os competentes, na França, os competentes e no Brasil, os competentes'. Eu não olho para a nacionalidade ou sexo, é a competência que está indo para você e a necessidade da função. Porém na crença, na atitude, na maneira de estar, os expatriados são necessários (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

> A demanda de expatriado é realizada pela Plástico do Brasil. Vai de acordo com a necessidade. Normalmente, nós vamos buscar profissionais técnicos. Então, em determinada região, eu não tenho ou tenho dificuldade de contratar esse profissional técnico, e aí surge essa demanda e fazemos o convite para as outras unidades da Plástico no mundo, seja em Portugal ou Espanha, principalmente (Entrevistado 7 – Gerente GRH Brasil).

A Entrevistada 3 (Gerente de GRH) relaciona a expatriação com conhecimento e estratégia; basicamente com a estratégia de levar o conhecimento para fora e compartilhá-lo. O etnocentrismo do país de origem não é visto só nos entrevistados portugueses, como mostra o depoimento seguinte. Esse tipo de opinião é muito comum em empresas em início de internacionalização (VANCE; PAIK, 2006), o que é incoerente com o atual momento da Plástico. No entanto, isto pode ocorrer em função das pessoas que nunca expatriaram e que acabam supervalorizando a cultura da matriz.

> Eles são pessoas, normalmente, que têm um conhecimento técnico forte e uma determinação. Cumprem melhor as regras, as políticas, do que os colaboradores brasileiros. Não são todos, né? Mas, eles têm uma regra já bem definida. Respeitam

> e conseguem seguir as regras de forma mais tranquila. Então, eu vejo que é muito importante esse processo de expatriação (Entrevistado 7 – Gerente GRH Brasil).

Com o desenvolvimento da entrevista, o Entrevistado 7 (Gerente GRH Brasil) se dá conta que a expatriação é uma "troca de culturas. Tanto eles aprendem muito com a cultura do nosso povo, aqui do Brasil, como nós aprendemos com a cultura deles". Assim, é possível perceber que as subsidiárias também têm conhecimento para contribuir com a organização.

O Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ) também relaciona a expatriação com o amadurecimento da internacionalização. No início da internacionalização, a expatriação é necessária. Conforme ocorre o amadurecimento internacional da organização, a expatriação 'morre'. Além disso, é "uma maneira de estar lá" (Entrevistado 8 - Gerente Geral Brasil - RJ); de levar a cultura de um país para outro lugar, como mostra o depoimento a seguir. Esse pensamento pode estar relacionado com a concepção de expatriado que a empresa adota.

> Não há como substituir, por exemplo, um sorriso brasileiro, um jeitinho carioca. Se eu for fazer uma firma em que eu quero estar ao mesmo nível de outro serviço que eu presto no Rio, tem que levar um carioca para ensinar os outros a fazer porque se não nunca vão fazer. Mas não tem a ver com a competência, por exemplo, de fritar um hambúrguer, mas a maneira de fritar o hambúrguer com um sorriso nos lábios. Se eu quiser fritar só o hambúrguer, onde é que vai o expatriado? Agora, se eu quiser fritar o hambúrguer com um sorriso nos lábios, eu vou levar o brasileiro para, pelo menos, eu conseguir encontrar alguém que sorria de maneira igual ou parecida. E é isso que eu acho que o expatriado tem a dar (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

Esse conceito de expatriado, exposto pela empresa, influencia a questão financeira, a qual, muitas vezes, constitui um dos fatores motivadores para os empregados aceitarem o desafio internacional (DERESKY, 2004). No caso da Plástico, não há vantagem salarial em ser expatriado: "não pagam nada. Tenho um salário, como qualquer um dos meus colegas e tenho carro, como tinha lá. Faz parte das minhas condições contratuais que eu acordei com a empresa. Se eu tinha lá carro, também terei carro aqui. Mas isso não é por eu ser expatriado" (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil).

Observa-se o amadurecimento do conceito e da configuração de expatriação com mudança nas perspectivas sociais e pessoais, tirando o foco contratual e territorial. Desse modo, a expatriação abrange troca de conhecimento e cultura; treinamento; perda da identidade; controle emocional; equipes de apoio; apenas um cargo, sem aumento salarial; crescimento para a empresa; etnocentrismo da matriz; perda de vínculo de trabalho; ocorre depois de três meses no país estrangeiro; estar disponível; ser cidadão do mundo; necessidade

técnica; dedicação à empresa; carreira; carreira internacional; ser gestor internacional; estratégia; amadurecimento internacional da empresa.

5.2.3.2 Práticas de Expatriação – Estudo de Caso Português

A expatriação para a Plástico parece estar bem estabelecida em termos de objetivos. É visível a importância de expatriar qualidade técnica, não tendo importância a origem ou o destino da pessoa. No entanto, as práticas de suporte da expatriação não estão formalizadas por completo na organização. Há planejamento e estrutura para auxiliar os gestores a conduzirem esses processos, mas ainda carece de formalização das práticas de expatriação. Isso é coerente com a realidade das empresas multinacionais expostas na literatura de GRHI (PEREIRA et al., 2004; LIMA; BRAGA, 2010).

> Eu e a gerente de GRH de Portugal conversamos e conseguimos fazer esse processo, mas não tem nada documentado, formalizado; assim, uma política de expatriação, que vai estar tudo definido, bem definido (Entrevistado 7 – Gerente GRH Brasil).

A informalidade das práticas, por vezes, pode atrapalhar os planos da empresa. O gestor do Brasil relata que futuros expatriados foram procurar informações com outros colegas e ficaram preocupados com as condições de segurança do Brasil e postergaram os planos de uma expatriação. Caso a organização tivesse uma melhor apresentação da estrutura do país de destino, poderiam evitar esses problemas de comunicação.

As principais dificuldades da expatriação advêm porque “cada função é uma função; cada país é um país; cada situação é uma situação” (Entrevistado 3 – Gerente de GRH). Isto dificulta a uniformização do processo, principalmente, por lidarem com as diversas legislações e burocracias de cada país, sendo os impostos e o visto de trabalho problemas frequentes, conforme evidenciam as falas dos entrevistados.

> Já tivemos dois expatriados que não estão mais na empresa. Hoje, estamos com três. Mas já tivemos vários, só que eles voltaram, isso há uns 14 ou 16 anos. Muitos portugueses e espanhóis ajudaram a construir a Plástico do Brasil. Na época que a gente começou a adquirir novos estabelecimentos, novas unidades de produção, vieram muitas pessoas para cá. Só que vieram com visto de trabalho, que tinha a duração de seis meses. Depois vieram com visto de turista, então, entravam como turista, mas vinham trabalhando (Entrevistado 7 – Gerente GRH Brasil).

Apesar dos fatores citados, a GRH Global traçou uma diretriz para os gestores de cada unidade “começarem a mapear as pessoas que querem ser expatriados para qualquer outra

unidade do grupo Plástico" (Entrevistado 7 – Gerente GRH Brasil). Por isso, o Entrevistado 7 (Gerente GRH Brasil), observa que a empresa precisa de um "processo de expatriação bem forte, robusto", pois "se a gente quer que os funcionários se movimentem, a gente vai ter que dar condições para que isso aconteça". Ou seja, há conscientização da gestão sobre a importância e a necessidade de organizar o processo; não só como suporte para os expatriados, mas para a própria empresa poder suprir suas necessidades internacionais.

De modo geral, práticas de análise do perfil do expatriado e da família; acompanhamento psicológico para o empregado e sua família; instruções sobre a cultura estrangeira; acompanhamento de adaptação ao país estrangeiro não são recorrentes na expatriação da empresa Plástico. Além disso, as práticas referentes à repatriação, como trabalho a ser desenvolvido; orientações sobre as mudanças da empresa; tributação dos rendimentos no exterior; valorização da pessoa/ aprendizado adquirido; necessidade de novas práticas para os expatriados não estão estruturadas, visto que não há preocupação com a volta do empregado – reflexo do tipo de expatriação adotado pela empresa. Algumas práticas são melhor detalhadas, na sequência.

– recrutamento e seleção: como a empresa tem um banco de dados das pessoas dispostas a expatriar, essa prática dificilmente é usada;

– contrato: após três meses de expatriação no país estrangeiro, o contrato é rompido e é iniciado o vínculo de trabalho como empregado local;

– trabalho a ser desenvolvido: normalmente, não há um objetivo estratégico para ser desenvolvido, mas uma função específica a ser preenchida;

– remuneração: não há vantagem financeira em ser expatriado, se feita a comparação com o salário recebido no país de origem. Essa situação também foi relatada pelos entrevistados coadjuvantes, os quais relataram ganhar menos que os brasileiros em funções de menor hierarquia. Apesar disso, consideram que há alto custo para a organização;

– benefícios: os benefícios são condizentes com o cargo assumido e não por ser um expatriado. No entanto, um expatriado ressaltou a necessidade de solicitar auxílio moradia para conseguir se manter no Brasil, ao que a empresa não se opôs;

– documentação: responsabilidade do GRHI (Londres); porém, quando chega ao país de destino, cabe à GRH local resolver as pendências legais;

– preparação e treinamento (técnico, gerencial, cultural e linguístico): não há necessidade de treinamento técnico ou gerencial porque os empregados saem para o país de destino justamente para preencher uma posição que necessita desse conhecimento, logo não é coerente a empresa enviar uma pessoa que não tem esse conhecimento. Também não há

treinamento linguístico porque os portugueses já estudam inglês na educação básica e o treinamento cultural é responsabilidade do empregado;

– acolhimento e orientações locais: é realizado pelo gestor do país de origem;

– comunicação com a empresa de origem: não há. Com a perda do vínculo de trabalho com o país de origem, não há necessidade de comunicação com ele;

– avaliação de desempenho: não há, porque ele é considerado um empregado local;

– gestão do conhecimento: não é específica por ele ser expatriado;

– surgimento de práticas informais que ainda não foram administradas pelas empresas (de origem e de recebimento): além das diversas viagens como turista até obter o visto, os expatriados mostram a necessidade de repensar o regresso, o que, por vezes, ocasiona o retorno de um expatriado, mesmo que isso não seja política da empresa;

– aprendizado individual e organizacional: como ele não retorna para a empresa como repatriado, não há práticas voltadas para a aprendizagem;

– gestão de carreira: é o único ponto que mostrou insatisfazer os expatriados. Apesar de eles não voltarem para seu país de origem, eles não querem ser expatriados para sempre e esperam que a empresa tenha desenhado uma perspectiva de carreira para o expatriado;

- novas práticas: o Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ) sugere que as expatriações devam começar “por um país como o Brasil, Rússia, Ucrânia, países com dificuldades, para depois, quando chegam em países mais desenvolvidos, ao nível de recurso, Inglaterra, França, Estados Unidos, a pessoa é um melhor gestor”.

Desse modo, as principais práticas relacionadas ao processo de expatriação foram: análise do perfil do empregado e da sua família; recrutamento e seleção; auxílio e acompanhamento psicológico para o empregado e sua família; contrato; trabalho a ser desenvolvido; remuneração; benefícios; custo; documentação; preparação e treinamento (técnico, gerencial, cultural e linguístico); cultura estrangeira; acolhimento; orientações locais; adaptação ao país estrangeiro; comunicação com a empresa de origem; avaliação de desempenho; gestão do conhecimento; surgimento de práticas informais; aprendizado individual e organizacional; gestão de carreira; trabalho a ser desenvolvido na repatriação; orientações sobre as mudanças da empresa; tributação dos rendimentos no exterior; valorização da pessoa/ aprendizado adquirido; necessidade de novas práticas para os expatriados. Enfatiza-se, em consonância com o exposto anteriormente, que nem todas estas práticas citadas estão sendo aplicadas formalmente na empresa, mas, em algum momento, foram referidas e identificadas como importantes dentro do processo.

5.2.3.3 Processo de Expatriação – Estudo de Caso Português – Categoria Intermediária

O futuro do processo de expatriação nas organizações é incerto, conforme a visão dos entrevistados. Em função dos custos, o Entrevistado 1 (CEO e sócio-fundador), o Entrevistado 27 (Coadjuvante - CEO e sócio-fundador do Grupo Turismo) e o Entrevistado 29 (Coadjuvante - Gestor de Projetos do Grupo Energia) consideram que o desfecho será o fim dos contratos empregatícios internacionais e aqueles que buscam uma carreira internacional dentro da empresa ou são selecionados para trabalhar em uma fábrica da organização no exterior serão encaixados na estrutura de destino como empregados nacionais. A tendência é de não haver repatriação; política vigente na Plástico.

A denominação usual de expatriação está amadurecendo e assumindo outras configurações, como cidadão do mundo e equipes de suporte utilizadas pela empresa Plástico na abertura de uma nova fábrica. Com isso, surge também a demanda por novas políticas e práticas para os expatriados, mesmo que eles percam seu significado inicial de empregados enviados pela empresa trabalhar em outro país.

> Eu presto à via internacional, onde você vai de país em país, onde tem crise, projetos novos, e você está aí, tem a experiência, ganha mais vivência, e depois traz a sua bagagem. Mais tarde, se até os 35 anos mais ou menos, eu conseguir chegar onde quero, qualquer país, eu continuo, se não volto para uma vida mais pacata (Entrevistado 9 – Supervisor Brasil – MG).

Apesar da ênfase de o Entrevistado 1 (CEO e sócio-fundador) na descontinuação da expatriação, os empregados portugueses entrevistados no Brasil, o Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ) e o Entrevistado 9 (Supervisor Brasil – MG), têm vínculos familiares em Portugal e expectativas de voltar para o país de origem, o que demanda a reestruturação da atual percepção sobre a expatriação. Cabe, portanto, repensar novamente a expatriação em função das expectativas expostas pelos entrevistados, principalmente no entendimento da expatriação como um processo, o qual inclui o retorno do expatriado.

No entanto, por enquanto, o conceito de expatriação implementado pela Plástico tem sido suficiente. O Entrevistado 7 (Gerente GRH Brasil) relata que “todos os expatriados são bem aceitos pelos nossos colaboradores e vice-versa também. A maioria, todos os processos de expatriação que nós fizemos, todos ficaram. Ainda não tivemos nenhum retorno”.

O processo de expatriação da empresa Plástico assume diversos conceitos e configurações. Há, por exemplo, o conceito corrente na área que demanda a formalização de políticas e práticas, como as que foram levantadas nas entrevistas. Por essa perspectiva,

compreende-se por que a estrutura do processo de expatriação é enxuta e com poucas políticas e práticas. Essas, quando existentes, são de caráter burocrático a fim de movimentar o empregado. Desse modo, a partir da caracterização das etapas da expatriação expostas na literatura, entende-se que o processo é composto pela preparação para viajar e pela adaptação do expatriado no país de destino. O Quadro 10 mostra as principais ideias que foram levantadas na análise do processo de expatriação da empresa Plástico.

Ideias Norteadoras das Categorias Iniciais	Ideias Norteadoras da Categoria intermediária 'Processo de Expatriação'
Conceitos de Expatriação: três meses no país estrangeiro; treinamento; troca de conhecimento e cultura; perda da identidade; controle emocional; apenas um cargo, sem diferença financeira; carreira; crescimento empresarial; etnocentrismo da matriz; perda de vínculo de trabalho; estar disponível; estratégia; necessidade técnica; dedicação à empresa; carreira internacional. **Configurações de Expatriado:** equipes de apoio; cidadão do mundo; gestor internacional; amadurecimento internacional da empresa.	– estrutura enxuta com reduzido número de políticas e práticas para o processo; – encerramento dos contratos de trabalho internacionais; – novos conceitos e configurações de expatriados que exigem novas políticas e práticas de GRH; – expatriação com uma perspectiva linear; não há volta.
Práticas de Expatriação: análise do perfil; recrutamento e seleção; análise do perfil familiar; auxílio e acompanhamento psicológico para o empregado e sua família; contrato; trabalho a ser desenvolvido; custo; remuneração; benefícios; documentação; cultura estrangeira; preparação e treinamento (técnico, gerencial, cultural e linguístico); orientações locais; gestão do conhecimento; acolhimento; adaptação ao país estrangeiro; comunicação com a empresa de origem; práticas informais; avaliação de desempenho; aprendizado individual e organizacional; gestão de carreira; orientações sobre as mudanças da empresa; tributação dos rendimentos; valorização da pessoa; novas práticas para os expatriados.	

Quadro 10 – Ideias norteadoras da categoria 'Processo de Expatriação' – estudo de caso português
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

5.2.4 Diferenças entre Portugal e Brasil - Estudo de Caso Português

A categoria intermediária denominada 'diferenças entre Portugal e Brasil' surgiu a das categorias iniciais 'fatores econômico-legais e 'fatores culturais', as quais são analisadas a seguir. No final, é apresentada a categoria intermediária que norteou o estudo dessa seção.

5.2.4.1 Fatores Econômico-Legais – Estudo de Caso Português

Enquanto o Brasil é visto como um mercado promissor, Portugal é analisado com pessimismo, em função da crise europeia de 2007 que afetou o país. "A dificuldade de oportunidades" (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil) em Portugal refletiu-se nas estratégias da empresa Plástico, a forçando a reorganizar os planos a partir da análise de processos, custos, pessoas, países de atuação e abertura de novas unidades.

> Por um lado, olhamos de forma muito diferente para os custos da empresa, ou seja, decidimos criar vantagens competitivas mais fortes nessa área. Depois pensamos nos mercados prioritários e que poderíamos apostar mais rapidamente. E adaptamos as novas pessoas e as que já estavam na organização para o que iam ser os próximos tempos (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

O Entrevistado 2 (CEO e sócio-fundador) relata que a crise afeta todas as pessoas e empresas, pois compartilham do mesmo ambiente. A empresa Plástico, por estar presente em 18 países, em três continentes, tem disponível um amplo mercado de atuação, o que minimiza o impacto da crise. O CEO da empresa observa que, em função da diversidade mercado de atuação, as taxas de crescimento da organização, em 2012, foram 20% superiores em relação às dos anos de 2011 e 2010. Parte desse crescimento está atrelada ao desempenho das fábricas brasileiras, visto que elas representam 30% das vendas da empresa, enquanto as portuguesas representam 12% das vendas, estando 60% das vendas fora da Zona Euro: “a Plástico já se financia integralmente fora de Portugal” (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

A corrupção é uma das questões mais lembradas pelos entrevistados, principalmente, pelos que ocupam cargo estratégico, como o Entrevistado 1 (CEO e sócio-fundador), inclusive por sua experiência em negócios em outros países. Ele ressalta que “na Alemanha também tem corrupção, só que há consequências” e o Brasil não repreende esses delitos com veemência, deixando de dar o exemplo para a população. Além disso, força o estrangeiro a entrar na mesma dinâmica pois, caso contrário, não consegue atuar no país.

Juntamente com a corrupção, a dificuldade em adquirir o visto de trabalho para os expatriados é frequentemente citada pelos entrevistados. O Entrevistado 4 (Analista de GRHI) e a Entrevistada 3 (Gerente de GRH) relatam que isso é um problema enfrentado em todos os países e cada um demanda diferentes tipos de documentos. No Brasil, não é diferente, mas ele acaba tendo destaque devido à grande dificuldade em obter o visto, tanto pela solicitação de uma quantidade expressiva de documento como pela burocracia enfrentada: “muitas vezes são negados vistos para fora. Não é fácil. Tem que morar algum tempo no país e temos que provar que a pessoa fazia esta função e que tinha um cargo de gerente aqui em Portugal e por isso é que vai para um cargo de gerente no Brasil” (Entrevistado 4 – Analista de GRHI). Tal situação é agravada pela situação econômica a qual propicia maior movimentação de trabalhadores em busca de melhores condições. Em reação a essa busca de trabalho pelos estrangeiros, os países criam barreiras para proteger os trabalhadores nacionais.

Consoante aos aspectos relatados e à pesquisa de Costa (2005), a burocracia brasileira é enfatizada pelos entrevistados protagonistas e coadjuvantes. Para eles, não só a legislação

brasileira e o processo de tirar o visto são burocráticos. Os processos do meio empresarial demandam tempo para serem finalizados, devido às políticas e aos procedimentos a serem seguidos. O Entrevistado 4 (Analista de GRHI) observa que Portugal também é burocrático, "mas o Brasil consegue ser mais burocrático do que Portugal. Ou seja, para fazer uma coisa temos que seguir uma série de passos, porque temos esses passos e vocês [brasileiros] tentam seguir aquilo lá à risca. Se calhar, demoraríamos menos tempo, mas no Brasil, demora muito mais, porque querem cumprir todos os passos".

Outro fator citado pelos portugueses é o sindicato brasileiro. Em função da representatividade e da atuação que esse órgão tem nas relações de trabalho brasileiras, acaba impactando os portugueses, principalmente, em relação às políticas e leis empregatícias. Para o Entrevistado 4 (Analista de GRHI), a presença do sindicato na empresa retarda a implementação de algumas práticas comuns na Plástico: "ah, eles são um bocado chatos. Não é fácil mudar uma coisa de um dia para o outro. Aliás, eu diria que não; é quase possível". O depoimento, a seguir, exemplifica tal situação.

> Por exemplo, essa tal política de expatriação que temos de a pessoa vai mais de 7 dias para um outro local, ou seja, desde que esteja fora de casa, mesmo que seja dentro do Brasil, entra dentro desta política. Imaginemos que uma pessoa está em São Paulo, mas tem que ir para o Rio de Janeiro duas semanas: recebe mais 50%, certo? Lá isso não foi possível aplicar, porque eles dizem que, a partir do momento em que damos este 'benefício', apesar de dizer na política da empresa que se retiramos este benefício a qualquer altura as pessoas têm que aceitar, eles dizem que, a partir do momento em que damos este benefício, não podemos tirar. Ou seja, daqui a um ano dizíamos 'pronto, agora as pessoas que se deslocarem não recebem mais este benefício', eles tinham que continuar a receber, segundo os sindicatos (Entrevistado 4 – Analista de GRHI).

De modo geral, o momento econômico dos dois países, a corrupção brasileira, a dificuldade em tirar o visto brasileiro, a burocracia, a legislação branda, a impunidade no Brasil e o sindicalismo brasileiro são os principais aspectos econômico-legais citados pela empresa Plástico.

5.2.4.2 Fatores Culturais – Estudo de Caso Português

Apesar de terem a língua portuguesa em comum, há uma dificuldade inicial de entender a língua, seja para os expatriados que estão no Brasil, seja para os empregados brasileiros que convivem com os expatriados. Ambos relatam que a velocidade em que a língua é falada atrapalha o entendimento das mensagens, principalmente quando a comunicação é feita por telefone. Há também o estranhamento de algumas palavras

portuguesas que têm conotação diferente no Brasil. No entanto, após alguns meses de adaptação, a comunicação melhora significativamente.

Os portugueses no Brasil não relataram expressivas dificuldades em se adaptar. O Entrevistado 1 (CEO e sócio-fundador), o Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil), o Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ) e o Entrevistado 9 (Supervisor Brasil – MG) mostraram estar à vontade no país, sem demandar suporte da empresa para sua adaptação. O Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil) relata que traços da colonização portuguesa estão presentes em todo o Brasil e que a população acaba sendo um pouco portuguesa, porque há muitas pessoas com ascendentes portugueses. Deste modo, quando um português chega ao Brasil, consegue se familiarizar rapidamente.

Os entrevistados portugueses dizem que a facilidade de adaptação é uma característica de seu povo, configurada através de sua história: Portugal saiu em busca de novos territórios e também sofreu algumas invasões. Isto levou o povo a se acostumar com mudanças e com culturas vindas de outros povos e a elas se adaptar, tornando Portugal “o país que melhor aceita outras nacionalidades” (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

No entanto, corroborando os dados levantados pela pesquisa de Costa (2005), há alguns aspectos dificultadores, como infraestrutura (pavimentação das estradas, mobilidade, luz, água e internet), instrução e educação (boas maneiras e técnica) e valores pessoais (corrupção), que são inclusive citados pelos entrevistados coadjuvantes. Predomina, porém, a compreensão das dificuldades da realidade brasileira.

Porém, a Entrevistada 3 (Gerente de GRH) e a Entrevistada 30 (Coadjuvante - Representante do Conselho da Empresa Exportação), portuguesas e não expatriadas, que têm contato frequente, por meio de telefone e *e-mail*, com os brasileiros nas subsidiárias, se mostram menos tolerantes com essa diversidade. A vivência dos expatriados no Brasil pode levá-los a desenvolver maneiras de convivência e, principalmente, empatia com a diferença cultural, possibilitando-lhes perceber as dificuldades do ponto de vista dos brasileiros.

O fator mais citado é a corrupção que contrasta com os valores portugueses. Os entrevistados relatam haver uma linha tênue entre a corrupção e “o jeitinho brasileiro” (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador), pois o povo brasileiro tem o costume “de tirar proveito das situações” (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil). O Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil) compreende que esse tipo de situação se reflete no comportamento dos empregados nas organizações, citando o exemplo da implementação do código de conduta que é mais difícil de colocar em prática nas subsidiárias brasileiras do que nas outras empresas da Europa.

A violência foi a menos lembrada como fator dificultador. Quando foi citada, referia-se à imagem que é vendida do Brasil no exterior e que acaba surpreendendo positivamente os expatriados, pois, como relata o Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ), ele veio “na espera de mais violência e de mais pobreza à mostra”. Essa percepção afeta a vinda de novos expatriados para o país, pois eles deixam de aceitar as missões por terem “preocupação com a segurança aqui no Brasil”, relata o Entrevistado 7 (Gerente GRH Brasil), ao informar que recentemente dois espanhóis desistiram da proposta de expatriação para o país.

A questão de infraestrutura causa delongas no processo produtivo devido à precariedade de rodovias, ferrovias e portos. Além disso, a liberação alfandegária de peças e produtos provenientes do exterior, bem como taxação com impostos abusivos influenciam o desenvolvimento dos produtos.

O Entrevistado 9 (Supervisor Brasil – MG) relata que a estrutura do Brasil demanda um planejamento que ele não estava acostumado em outras expatriações, como na Ucrânia e na Itália. Nesses países, os processos fluem mais rapidamente, pois, no Brasil, “você tem que planejar, tem que ver se tem tudo, tem que falar com as pessoas, tem que levar lá, tem que explicar: ‘liga o fio vermelho no vermelho; o azul no azul; o fio, nessa tampinha’” (Entrevistado 9 – Supervisor Brasil – MG). As empresas brasileiras têm uma estrutura mais precária o que retarda os processos de fabricação.

Ademais, há também a qualidade dos insumos, que não é a mesma que eles estão acostumados a trabalhar. O Entrevistado 27 (Coadjuvante - CEO e sócio-fundador do Grupo Turismo) observa que, para construir os hotéis, foi necessário importar peças básicas (cubas de pia e privadas) porque não encontrou produtos de qualidade no Brasil. O Entrevistado 9 (Supervisor Brasil – MG) relata que, quando chega uma nova peça, há necessidade de analisar a autenticidade do produto, processo que não é usual em fábricas de outros países.

Quando os entrevistados eram questionados sobre as situações no ambiente organizacional, houve a indicação de maior quantidade de dificuldades enfrentadas, porém foram relatadas com bom humor, principalmente, quando levaram os entrevistados a situações constrangedoras. A comunicação foi um dos fatores mais enfatizado pelos portugueses. Além de sentirem dificuldade, inicialmente, para entender o português brasileiro, para eles, o empregado brasileiro não presta atenção às etapas que devem ser realizadas e pulam algumas delas, resultando em uma tarefa mal feita. Isto também é relacionado ao jeitinho brasileiro de burlar os procedimentos.

> As pessoas que a gente encontra para o chão de fábrica, na eficiência ao nível de educação, que não têm uma base educacional dada pela escola e, às vezes, pela família, capaz de dar à pessoa um raciocínio crítico ou um raciocínio padronizado e cumprimento de normas, é extremamente apaixonada. E as pessoas trazem isso para dentro da fábrica, o jeitinho brasileiro. Em si, não dá porque as fábricas são certinhas, são procedimentos, são processos, que têm que ser cumpridos sempre da mesma maneira, independentemente da pessoa. A pessoa vem para acrescentar valor, mas não pode tirar valor do processo. E, às vezes, no Brasil, devido ao jeitinho, a pessoa chega ao processo e corrompe-o, trazem-no para baixo (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

Outro aspecto exposto é que o brasileiro não é objetivo em suas conversas. As reuniões são longas e não alcançam o objetivo final. Foi referido por todos entrevistados portugueses, incluindo os coadjuvantes, que o brasileiro não sabe dizer 'não'. Assim, quando há uma proposta que não é a melhor opção disponível, ao invés de o brasileiro recusá-la, ele prolonga a conversa com "um talvez ou vamos ver, mas não quer dizer que depois o faça, ou seja, não nos dão um não; mas também um sim, não quer dizer que seja sim" (Entrevistado 4 – Analista de GRHI).

> Temos que ser mais sensíveis às mensagens como são dadas. O fato de um brasileiro dizer que sim, não quer dizer que ele perceba. Eu tenho que garantir a percepção: 'então, me diz o que tu vais fazer agora? E como é que vais fazer? E quando é que nos vais enviar?'. Ou seja, temos que partir as coisinhas. Nós já sabemos. Vocês não nos entendem. Já sabemos, por norma, não vão nos dizer que não perceberam. Nós é que temos que prezar aquelas técnicas básicas que aprendemos na escola primária, para perceberem (Entrevistada 30 – Coadjuvante - Representante do Conselho da Empresa Exportação).

O Entrevistado 9 (Supervisor Brasil – MG) relata que o ritmo de trabalho dos brasileiros foi o que mais o impactou em sua chegada às empresas brasileiras "porque eu sentia vontade de fazer, vai, e vamos, vamos, vamos. As pessoas ficavam, assim, assustadas, porque eu falava muito rápido, eu queria fazer tudo muito rápido, e as pessoas não estão habituadas a isso. As pessoas estão habituadas a fazer aquelas 7 horas por dia, tirar o horário do almoço certinho". Isso acaba se refletindo no tempo demandado para fazer as atividades. "Eu sei que tem que se adaptar. Aí vai vendo as dificuldades da equipe, vai explicando, vai tentando, em vez de fazer dez tarefas em um dia, faz duas por dia e em cinco dias você faz as dez" (Entrevistado 9 – Supervisor Brasil – MG).

Essa diferença no modo de trabalhar também é relatada pelo Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ), quando telefona para a Entrevistada 6 (Analista GRH Brasil), solicitando algum relatório, e este ainda não foi finalizado: "olha, está vendo, o brasileiro diz: 'eu estou fazendo'. Então, até terminar o fazendo, demora. A gente não: 'eu estou a fazer' e acabou".

Ironicamente, critica a demora no trabalho, fazendo referência ao tempo demandado para falar quando se usa gerúndio; diferentemente do infinitivo, característico do português lusitano.

Tais citações estão relacionadas entre si e são percebidas pelos brasileiros. A brasileira Entrevistada 6 (Analista GRH Brasil) entende que, apesar de os colegas portugueses terem "perfis diferentes, eles são extremamente objetivos". O empregado brasileiro tem um modo diferente de trabalhar: "não é o jeitinho brasileiro, é voltinha mesmo, para resolver determinada situação. E os portugueses não. Não é não. E eles também não procuram tantos culpados. Se tem um problema, vão à fonte, na raiz desse problema, e resolvem" (Entrevistada 6 – Analista GRH Brasil).

Grande parte das dificuldades relatadas pelos portugueses convergiam a um ponto comum: a falta de educação e instrução no Brasil, tanto como comportamento social quanto como formação das pessoas. O principal impacto da formação do brasileiro está em não saber falar a língua inglesa, ou seja, "não fala línguas; o brasileiro fala português" (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador). Tal situação influi na globalização da empresa, pois há máquinas estrangeiras que não são manuseadas pelo empregado brasileiro, por estes não saberem ler o manual em inglês. Além disso, a troca de experiências e informações com outros países fica estagnada pela dificuldade de comunicação.

> No Brasil, às vezes, temos a barreira da língua, porque se não tivesse, a gente ia falar inglês. Por isso, se houvesse mais pessoas que falassem inglês, eu também partilharia lá fora. Para criar a *network*, ela tem que estar bem identificada. [Por exemplo], um projeto com uma *network* bem identificada por canal de voz em que a pessoa liga e sabe que vai nos atender e poder dar as respostas (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

A carência técnica de domínio da língua inglesa dificulta a expatriação de brasileiros para o exterior e a expatriação de empregados de outras nacionalidades da empresa Plástico para o Brasil. A menor frequência da mobilidade do empregado brasileiro acarreta um grupo técnico menos competitivo nos negócios da empresa. Isto impacta a internacionalização do país, de modo geral, pois há menor tendência de o Brasil receber estrangeiros. Essa situação impede que o conhecimento, que entra e sai do país, seja mais globalizado quando comparado a outros países.

No aspecto social, são referidas diversas situações em que os entrevistados (da empresa Plástico e os coadjuvantes) se sentiram constrangidos pelo comportamento dos brasileiros, indo desde a falta de comprometimento com o emprego e em cumprir tarefas e horários até a conduta de um empregado urinar em uma parede, durante a abertura de uma

subsidiária brasileira. O Entrevistado 1 (CEO e sócio-fundador), o Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil) e o Entrevistado 8 – (Gerente Geral Brasil - RJ), da empresa Plástico, e o Entrevistado 27 (Coadjuvante - CEO e sócio-fundador do Grupo Turismo) e o Entrevistado 28 (Coadjuvante - Diretor de Atendimento da Empresa Cimento), relacionam esses fatores com a educação básica do Brasil que não é de qualidade nem acessível a todos.

> De repente, eu vejo ele ir até a parede da fábrica e começa a fazer xixi na fábrica. [risos] Eu não queria acreditar. Não, não é verdade o que estou a ver. É, e eu até disse: 'Oh, Isaías'. E ele: 'sim, sim, eu já falo com ele'. Como assim, já fala com ele!? Não! Quer dizer, o que é isso? Ele não faz isso na casa dele. E ele dizendo para mim: 'não, lá em casa fazem assim'. E eu entendi, aquilo que todo mundo falava dessa fábrica; é um outro mundo cultural (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

Outro fator citado é a aproximação da cultura brasileira da americana, pautada em 'ter' e não em 'ser'. Os brasileiros valorizam marcas, dinheiro, *status* e objetos, o que leva muitos deles a serem pessoas superficiais e relapsas (consumismo excessivo, compras em diversas parcelas, sem preocupação financeira com o futuro), na percepção dos portugueses. O Entrevistado 27 (Coadjuvante - CEO e sócio-fundador do Grupo Turismo) relata que isso se reflete em valores pessoais mais passíveis de serem corrompidos, resultando em um comportamento descomprometido com valores pessoais.

> (...) faz com que o brasileiro não tenha nenhum valor a acrescentar no mercado de trabalho internacional. Qual o valor acrescentado por um brasileiro no mercado internacional? Não tem. A formação do colégio é muito fraca no Brasil. Fiz ginásio durante um ano lá. Ninguém acreditava. Eu nem ia à aula e nunca estudava. Aquilo era uma brincadeira. (...) Acho que são dois países completamente distintos. O Brasil tem uma influência muito americana, na sua organização, na sua forma de estar. É muito mais preocupado com a substância do que com a forma (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

O consumismo e a ausência de preocupação com a situação financeira futura, quando contrastados com a perspectiva portuguesa, sem ter um planejamento adequado, influenciam o comportamento dos empregados dentro da empresa, independentemente do cargo analisado. Na ansiedade de comprar algum produto, os empregados, forçada ou espontaneamente, encontram, na demissão da empresa, uma forma de ter um ganho extra e rápido, revelando o apego dos brasileiros em ter objetos para se destacar em seu círculo social.

A rotatividade de empregados também é percebida entre os que têm melhor capacidade técnica. Essas pessoas são difíceis de serem encontradas no mercado brasileiro, quer pela competência, quer pelo conhecimento diferenciado. Elas, porém, facilmente se desligam das empresas, em busca de melhores recompensas financeiras sem, ao menos,

analisarem as perspectivas de crescimento na organização. Ou seja, são facilmente corrompidas por propostas financeiras, o que não é usual para os empregados portugueses, de acordo com o Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil) e o Entrevistado 28 (Coadjuvante - Diretor de Atendimento da Empresa Cimento).

O Entrevistado 1 (CEO e sócio-fundador) ressalta que o Brasil, assim como os EUA e a Índia, é um país muito grande, o que gera maior complexidade para administrar e facilita desvios das propostas. A grandiosidade territorial se reflete na diversidade das regiões brasileiras, estando muito presente nas falas dos entrevistados. Alguns expressam diferentes pontos de vista em relação à dedicação ao trabalho, a qual se diferencia conforme a região. Por exemplo, há o entendimento de que o carioca sai mais cedo do trabalho para ir para a praia, enquanto os paulistas, "se calhar, gostam de trabalhar muito mais, que nós a cá, pois lá na sede [São Paulo] é normal o pessoal chegar às 7 horas e sair às 22 horas" (Entrevistado 4 – Analista de GRHI).

> Veja a forma de trabalhar do Brasil. O Brasil é uma República Federativa. Os EUA também. O texano é diferente do californiano e do pessoal da Flórida. Assim como o gaúcho não tem nada a ver com o nordestino. Na Europa, as regiões estão mais definidas pelos países: você é francês, italiano, inglês, alemão, espanhol. Unidades culturais e nação que estão muito associadas. O Brasil, os EUA, a Índia são mundos à parte, uniões de estados; não um estado único (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

O Entrevistado 9 (Supervisor Brasil – MG), que trabalhou em São Paulo e em Minas Gerais, salienta a diferença do nível intelectual e do conhecimento técnico das pessoas desses dois estados. Os mineiros tem um lado mais humano e estão sempre dispostos a ajudar. Coerente com isso, o Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil) observa que "se pegar no Sul, Santa Catarina é mais fácil de abrir uma fábrica do que, por exemplo, no Nordeste, na Bahia" pela disponibilidade de trabalhadores qualificados. No entanto, é uma percepção superficial, pois o Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil) não tem contato com pessoas do sul do Brasil e, inclusive, explica à pesquisadora: "quando ouvi [você falar], eu pensei que você não era brasileira, que era imigrante e que estava há muitos anos aqui", em função do contraste do sotaque gaúcho com o do paulista.

Essa diferença entre Norte e Sul do país é também notada entre os portugueses em relação às regiões Portugal – um país muito menor que o Brasil. O Entrevistado 1 (CEO e sócio-fundador) relata que, por ser alto e ter olhos azuis, quando vai para a cidade do Porto, é recebido como estrangeiro e, frequentemente, as pessoas conversam em inglês com ele, por não ter a característica física dos habitantes locais. O Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico

InLab Brasil) e o Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ) contam que fazem brincadeiras entre eles, visto que o primeiro vem da cidade do Porto (Norte) e o segundo de Lisboa (Centro). Para eles, quem é do Porto é mais descontraído e mais amigável; quem é de Lisboa é mais mal educado e esnobe, exigindo formalidades, é também mais distante, não criando laços de amizades facilmente. Quando a pesquisadora comenta sobre a percepção que teve dos portugueses, em sua estada em Lisboa, o Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil) analisa: "é que assim, Lisboa não é o país, não é Portugal"; ele pode ser um país pequeno, mas apresenta diferenças regionais como outros países.

Ambos contam, de maneira descontraída, que as pessoas do Norte, que seriam os habitantes trabalhadores de Portugal, falam em separar o país, pois o povo do Sul gosta de frequentar as praias bonitas da região e não gosta de trabalhar. No entanto, rapidamente é enfatizado: "na verdade, é tudo brincadeira, né, ninguém quer se separar" (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil), ressaltando que Portugal tem as mesmas demarcações territoriais há mais de 800 anos, o que é um fato importante, frente a outros países que perderam ou anexaram territórios através de guerras e de acordos em um tempo mais recente.

A diversidade propicia a criação de uma imagem errônea do brasileiro e do português também. A situação relatada pelo Entrevistado 1 (CEO e sócio-fundador), na qual um empregado fez xixi na parede da empresa, corrobora a imagem do brasileiro já comentada, como ele mesmo relata no fim do seu depoimento anterior. Dependendo, portanto, da região em que a subsidiária foi instalada no Brasil, a empresa encontra diferentes aspectos culturais, os quais se tornam estereótipos e são levados para o exterior de forma generalizada e, muitas vezes, equivocada, como mostra o depoimento a seguir.

> A minha vinda para o Brasil foi melhor do que eu pensava. A imagem que a gente tem dos brasileiros em Portugal é errada, devido àqueles que vão para Portugal. Temos a imagem das novelas, que é errada, e tem a imagem do brasileiro que vai para Portugal em busca de uma vida melhor. Quando cheguei aqui, fiquei surpreendido pela qualidade das pessoas. Acho que o brasileiro, principalmente em São Paulo e Rio, não tenho conhecimento das outras regiões, é diferente para melhor. (...) Fui a Portugal e falei 'estou no Brasil', 'os brasileiros são assim'. E perguntei, 'mas você já esteve no Brasil?'. 'Não'. 'Por que que você está dizendo que os brasileiros são assim?'. Portugal é extremamente preconceituoso. Esse preconceito de brasileiros é devido às pessoas que imigraram para Portugal, cometeram violência, prostituição. As pessoas criaram um preconceito e uma imagem que não têm nada a ver com o país. Uma pessoa não faz um país (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

O Entrevistado 27 (Coadjuvante - CEO e sócio-fundador do Grupo Turismo), por ser do ramo do turismo, tem uma percepção mais crítica da divulgação da imagem do brasileiro

no exterior. Para ele, o Brasil é um reflexo do próprio pensamento do brasileiro que se subestima frente a outras culturas, o que é corroborado pelas propagandas brasileiras – de empresas e do governo - com cenas provocantes, explorando o corpo da mulher, o carnaval e o futebol. Além disso, a impressa sensacionalista brasileira entende ser mais vantajoso explorar as reportagens sobre a violência brasileira do que a gastronomia, por exemplo.

> Claro que o Brasil tem um pouco mais de perigo. E também os jornalistas brasileiros são terríveis, são muito sensacionalistas. E passam para a Europa uma imagem tremenda. Qualquer um que está habituado a ler aquelas notícias passa a ter esse entendimento do brasileiro. Outra coisa também que é errada é o governo brasileiro explorar o país com propaganda do Brasil mostrando peitões e bundas. As pessoas vão ao Brasil por ser um destino da putaria, não é? Mas elas devem ir ao Brasil porque o Brasil tem mais coisa. É o país com a melhor música, não, é um dos países com uma música fabulosa, com uma diversidade de paisagem e gastronomia ótima. O Brasil tem um conjunto de coisas tão boas para vender para o mundo (Entrevistado 27 – Coadjuvante - CEO e sócio-fundador do Grupo Turismo).

Em termos de tecnologia, no desenvolvimento de produtos ou até mesmo nos procedimentos dentro da empresa, não há (des)favorecimento pela origem. O Brasil tem conseguido consolidar seus produtos no mercado externo, desvinculando-se da percepção de país de terceiro mundo. Para o Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ), na empresa Plástico, não há uma barreira para os produtos de origem brasileira, mas ele acredita que, em alguns mercados mais fechados, como o dos EUA, ainda há receio de que o Brasil não tenha produtos de excelência.

> ‘Ah, vem do Brasil’, mas o Brasil faz aviões, tem tecnologia de ponta. Então, o Brasil tem a oferecer ao mundo igual ao outro, para todos os outros. Gente mede-se por resultados. Se deu resultado, se foi eficaz, há que escolher um embrião e experimentá-lo. Por exemplo, o Brasil fez agora um processo de controle de compras excelente e vai ser transmitido para o grupo inteiro, como controle e análise de compras para o fornecedor. (...) Então, eu não vejo um preconceito ‘ah, vem da Rússia ou vem do Brasil’, não. Não vejo isso com o Brasil. Mas em algumas regiões, tentar vender uma máquina brasileira na Inglaterra ou Estados Unidos, não vai ser bem aceito. Em compensação, uma máquina brasileira na Ásia, Portugal, Itália, Espanha é diferente porque já consegue provar que são idênticas em termos de ciências, de exclusividade (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

Através da experiência dos expatriados portugueses, que tem a oportunidade de conviver com os brasileiros e compreender o contexto do país, surgem novas perspectivas sobre o povo brasileiro. O fato de já terem ido para outros locais, como Canadá, Itália, Rússia, Ucrânia, Inglaterra e Vietnã, possibilita que façam um julgamento mais ponderado e contextual, quando contrastado com as necessidades de outros países, pois as cidades do interior não disponibilizam os mesmos recursos que uma capital, como São Paulo, por

exemplo, seja no Brasil, na Itália ou no Canadá: “e hoje, não vejo isso [a violência e pobreza que eu esperava encontrar no Brasil]. Vejo uma coisa normal que tem em todos os países. No Canadá, estive no fim do mundo e a pobreza e a violência são iguais” (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

O Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ) relata que, apesar dos problemas no Brasil, suas expatriações anteriores permitiram-lhe ter melhor noção da realidade do mundo. Há países em situação mais crítica que o Brasil, nos quais as condições para desenvolver seu trabalho eram precárias. Isso contraria o que foi exposto por Costa (2005), ao dizer que quem for capaz de sobreviver no Brasil, consegue fazer negócio em qualquer parte do mundo. Talvez essa constatação de Costa (2005) não advenha da dificuldade e da aprendizagem específica do país, mas da diversidade de aprendizagem, pois as empresas pesquisadas não estavam acostumadas a fazer negócios e a precisar enriquecer suas práticas, preparando-se para entrar em mercados diferentes.

> Tive a sorte, antes de vir para o Brasil, estar na Rússia. Então, foi fácil porque já vinha de um país em que a escassez de recursos, meios e a maneira de se relacionar de algumas coisas básicas, já faltava. Então, já fui exposto a não ter. Aqui até tem mais que a Rússia, então já estava em uma zona de conforto. Agora, acho que teria sofrido muito se tivesse vindo da Inglaterra diretamente para o Brasil. Tem a língua, o clima, tudo maravilhoso, mas não é isso que eu venho fazer. Se fosse para estar na praia, eu estava no Algarve. Se venho para trabalhar, a praia é um complemento, não ajuda. Se a pessoa vem de um país muito evoluído e vai para um que está perto do terceiro mundo, ela tem dificuldade. É o único país em que a pessoa abre a água e mete a mão de baixo da água para ver se está quente ou se está fria. Normalmente, a pessoa abre a torneira e a pessoa sabe que vai estar quente e sabe que vai estar fria. Aqui, não sabe se vai estar quente ou fria. Na Rússia, eu abria e a questão nem era se estava quente ou fria, era se havia água (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

A experiência dos expatriados brasileiros para o exterior e a vinda de empresas estrangeiras para o Brasil têm possibilitado a troca de informações e de conhecimento e o amadurecimento do pensamento do brasileiro. A convivência com outras culturas desperta a mudança de percepção sobre o mundo e amadurece o comportamento.

> Há empresas, aqui no Brasil, que também temos bons negócios. Acho que isso está mudando aqui, com a globalização, com a cultura de gestão mais global. O Brasil está muito mais aberto, têm pessoas de outros países já trabalhando aqui. Nota-se, que as pessoas daqui agora começam a ter experiência lá fora e já começam a ver coisas diferentes também (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil).

É ressaltado o otimismo do povo brasileiro que, muitas vezes, é contrastado com o negativismo do português, o qual considera que “tudo vai dar errado” (Entrevistado 29 – Coadjuvante - Gestor de Projetos da Empresa Energia) ou “vai tudo mal; se calhar, é melhor

não fazer isto" (Entrevistado 4 – Analista de GRHI). Apesar das dificuldades que o Brasil apresenta, as pessoas são acolhedoras e prestativas, como relata o Entrevistado 9 (Supervisor Brasil – MG), ao contar como um grupo de colegas de trabalho se uniu para ajudá-lo em sua mudança. Isso porque "o português não é de dar confiança fácil. Não é como aqui [no Brasil], que com somente uma conversa vai comer um churrasco na casa da pessoa. É um pouco mais desconfiado, é um bocado de autodefesa própria" (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil).

A abertura do brasileiro de convidar pessoas recém conhecidas para irem à sua casa é vista com ressalvas pelo Entrevistado 27 (Coadjuvante - CEO e sócio-fundador do Grupo Turismo). Para ele, há um descomprometimento com as relações sociais, principalmente, por se basearem em relações superficiais. Logo, surgem muitos convites e compromissos que não são honrados, característica do povo brasileiro. Outra situação é a prática brasileira de dar presentes quando se encontram depois de longo tempo. A Entrevistada 3 (Gerente de GRH) não compreende e relata o constrangimento sofrido com amigos brasileiros.

O tratamento amigável entre colegas do mesmo nível hierárquico pode ser entendido como desrespeitoso ou atrevido, em função da educação formal e tradicional recebida pelos portugueses e por serem mais reservados. Contrastando com a abertura dos empregados brasileiros, a Entrevistada 3 (Gerente de GRH) conta que, quando começou a trabalhar com o Entrevistado 7 (Gerente GRH Brasil), estranhava o comportamento do colega: "'olá, amiga' ou 'um abração' [risos] e nós aqui, não, mas porque vocês tem esse tratamento".

Apesar do otimismo e do carisma, o Entrevistado 27 (Coadjuvante - CEO e sócio-fundador do Grupo Turismo) entende que o brasileiro acredita ser inferior às pessoas de outras nacionalidades e dissemina essa imagem. O Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil) relata que há um fascínio do brasileiro pela Europa e pelos EUA, menosprezando o Brasil e a América do Sul, muito porque o brasileiro prefere viajar para esses continentes e, por vezes, não conhece o próprio continente.

Assim como há problemas, os quais todos os países têm – podem não ser os mesmos, mas todos os países os têm –, o Brasil oferece coisas boas ao mundo. O Entrevistado 27 (Coadjuvante - CEO e sócio-fundador do Grupo Turismo), com bom humor, relata: "o brasileiro é muito criativo, só que usa sua inteligência para a coisa errada", referindo-se à formação de uma quadrilha, que envolvia em torno de doze pessoas, entre cozinheiros, garçons e gerentes do restaurante do hotel do Grupo Turismo, para desviar dinheiro do hotel. Junto ao otimismo e à criatividade do brasileiro, é destacada a habilidade na área de *marketing* e de entreter e vender, em comparação aos portugueses.

A Entrevistada 30 (Coadjuvante - Representante do Conselho da empresa Exportação) ressalta que “São Paulo é uma das maiores capitais econômicas do mundo” e que se “nós falamos para Tóquio ou falamos para o Brasil, para São Paulo, é quase a mesma coisa, o nível dos executivos é o mesmo. Acho que temos que ter atenção aí, pois o Brasil já não é mais só boa praia”. O Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ) salienta que as políticas ambientais e sociais do Brasil o deixaram “estupefato”, pois “nunca pensei que o Brasil fosse tão evoluído nisso”. Além disso, “o departamento de GRH, por exemplo, de Portugal ou da França tem muito a aprender nas questões éticas ou sociais com o departamento de GRH do Brasil” (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

Isso mostra que o Brasil tem conseguido desenvolver políticas, seja em âmbito federativo ou organizacional, que merecem destaque internacional. Há pessoas qualificadas, com boa capacidade intelectual, embora componham uma porcentagem pequena da população geral, realidade com a qual se deparam os gestores expatriados, quando trabalham diretamente no chão de fábrica e se relacionam com pessoas carentes, em termos de estrutura familiar.

Apesar das diferenças expostas, há bom relacionamento entre as pessoas de ambos os países. De acordo com a Entrevistado 4 (Analista de GRHI), “é das melhores [relações] que possuímos cá dentro, comparando com todas as outras geografias” em que a empresa Plástico está presente. O Entrevistado 1 (CEO e sócio-fundador) lembra que o bom relacionamento pode ser ofuscado pelas piadas – a maioria sobre portugueses – que podem mascarar o carinho existente entre as duas nacionalidades.

5.2.4.3 Diferenças entre Portugal e Brasil – Estudo de Caso Português – Categoria Intermediária

As diferenças culturais, sociais, educacionais, legais, econômicas estão relacionadas umas com as outras e resultam em diferenças entre os países. O português critica a corrupção do Brasil – reflexo da fraca educação e de uma legislação mais normativa do que punitiva e educativa. Esse contexto leva à demanda por processos burocráticos, a fim de evitar desvios de atividades, conduta ou dinheiro. Por exemplo, para acelerar o andamento dos processos, usa-se o jeitinho brasileiro – que não é corrupção, mas também não é a maneira certa de agir. Tal ciclo é confuso e incoerente com a formalidade dos portugueses.

Apesar da impunidade, da corrupção e da falta de educação, surge um povo otimista, que considera que o futuro será melhor; contrastado com o pessimismo português. Tendo a Europa entrado em crise financeiro-econômica, abriu-se espaço para países emergentes

obterem destaque internacional. Diferentemente de décadas passadas, quando o brasileiro almejava um trabalho na Europa, agora é o trabalhador português que quer vir para o Brasil. Apesar da relação de longa data entre os dois países, o protecionismo do mercado de trabalho brasileiro é forte e a dificuldade de conseguir o visto de trabalho torna-se mais um entrave legal e burocrático.

Esse contexto transparece no ambiente organizacional. O desvio de conduta do brasileiro espanta os gestores portugueses que, por vezes, são resistentes em implementar práticas só para os negócios no Brasil. O Entrevistado 27 (Coadjuvante - CEO e sócio-fundador do Grupo Turismo) relata que as empresas, em Portugal, não têm a prática de revistar os empregados no fim do dia. No entanto, no Brasil, esta é uma prática comum, mas que o Entrevistado 27 a considera desrespeitosa com o empregado. Para o Entrevistado 1 (CEO e sócio-fundador), as diferenças devem ser compreendidas no ambiente organizacional.

> É a realidade do Brasil e eu tenho que ser das duas uma: ou eu aceito que estou no Brasil, ou não vou mudar o Brasil. Não sou o Dom Quixote [risos] que vai mudar o Brasil. Ou, vou pelo contrário: qual o país mais fácil para trabalhar? EUA. Porque tudo é perfeitamente claro e não há surpresas. França e Reino Unido são países fáceis. Porque são países onde as coisas são claras e existe certa estabilidade do enquadramento fiscal. Os outros países, de fato, obrigam a uma gestão e a um jogo de cintura muito diferente (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

Os diversos procedimentos e processos a serem seguidos se refletem no modo como a estrutura organizacional da fábrica brasileira está composta – formal e hierarquizada. “Quando vim para cá, isto parecia um modelo de gestão de Portugal dos anos 70, 80: tem o diretor, que tem o seu espaço, e depois tem o resto do mundo” (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil). A empresa Plástico em Portugal é menos formal e não usa pronomes de tratamento, evitando o distanciamento entre as pessoas em função dos cargos ocupados. O interessante é que o português “é muito formal” (Entrevistada 3 – Gerente de GRH) nas relações sociais e o brasileiro é mais simples e descontraído fora do ambiente organizacional.

Corroborando a estrutura organizacional, o Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil) observa o comportamento passivo do empregado brasileiro, o qual procura evitar o confronto – no sentido de debater ideias – com os superiores. Quando o empregado questiona, pode ser repreendido e corre o risco de ser demitido. Diferentemente de Portugal, que tem uma legislação mais rigorosa para a demissão de empregados de empresas privadas, no Brasil, é comum que pessoas sejam demitidas sem motivos aparentes. Dessa maneira, o brasileiro naturalizou a passividade no ambiente organizacional para não correr o risco de ser demitido. O Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil) ressalta que, quando os

brasileiros questionam algo, parece estarem sendo desrespeitosos com os superiores só pelo fato de questionarem. Em Portugal, o confronto de ideias é comum em reuniões e propicia o conhecimento. Ele tenta, em sua área, implementar e incentivar esta atitude.

> É dar opinião, mesmo as pessoas de cima, ouvem. Sempre tem os comitês e gostam de ouvir as opiniões. Depois se decide, pronto. No final, a pessoa de cima não gosta, mas ouve e foram educadas assim. Aqui, se eu pegar um brasileiro e levá-lo para uma empresa assim, por exemplo, em Portugal ou trabalhar comigo aqui, em pouco tempo elas ficam assim. Elas veem que estão à vontade, que estão seguras, e que podem confrontar, confrontam logo de imediato. Por isso, nota-se que não fazem assim por ser opressivo. É porque em outros lugares são, às vezes, encorajadas a ficar mais quietas (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil).

O Entrevistado 4 (Analista de GRHI), desprendido de pressupostos etnocêntricos em relação às diferenças culturais dos países analisados, expõe sua percepção geral, a qual resume os resultados dessa seção: “apesar de termos a mesma língua, continuo a achar que somos diferentes; somos bastante diferentes”. Para ele, cada povo “tem a sua própria forma de fazer as coisas e, se calhar, tem outra visão, que nós não temos cá [em Portugal], e nós temos que fazer as coisas de uma forma diferente [do] que nós faríamos, mas não quer dizer que isso seja a forma errada; ou seja, é diferente”. O Quadro 11 mostra as concepções levantadas em torno das diferenças entre Portugal e Brasil.

Ideias Norteadoras das Categorias Iniciais	**Ideias Norteadoras da Categoria Intermediária ‘Diferenças entre Portugal e Brasil’**
Fatores Econômicos- Legais: crise europeia; Brasil como mercado emergente; corrupção brasileira; dificuldade em tirar o visto brasileiro; burocracia; impunidade no Brasil; sindicalismo brasileiro.	– formas diferentes de trabalhar; – estruturas organizacionais diferentes; – jeitinho brasileiro é usado para facilitar as barreiras burocráticas; – a pouca educação e instrução brasileira reflete em práticas organizacionais diferentes; – legislação trabalhista portuguesa propicia o debate de ideias nas empresas.
Fatores Culturais **Brasil e o brasileiro:** pouca educação e instrução; infraestrutura; carismático; não fala inglês; corrupção; evita conflito; não sabe dizer não; fala rápido; valores pessoais; diferenças sociais; diferenças regionais; mais avançado que outros países emergentes; cultura americanizada; jeitinho brasileiro; otimismo; se sente inferior aos outros; precariedade dos insumos e produtos; estrutura organizacional rígida; piadas sobre português; dificuldade de estruturar o planejamento; ritmo de trabalho; procedimentos burlados; carinho do português pelo brasileiro; políticas sociais como destaque; facilidade em fazer novas amizades; São Paulo como centro econômico mundial; informal; amadurecimento do país com a internacionalização. **Portugal e o português:** adaptável; objetivo; formal; ritmo de trabalho linear; diferenças regionais; dificuldade inicial de comunicação; piadas sobre o brasileiro; expatriados mais sensíveis à cultura brasileira; receio com a aproximação amigável do brasileiro; incentivo ao debate de ideias nas empresas; estrutura organizacional flexível; pessimista; carinho pelo brasileiro; bilíngue; comportamento tradicional.	

Quadro 11 – Ideias norteadoras da categoria ‘Diferenças entre Portugal e Brasil’ – estudo de caso português
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

5.2.5 Categoria Final - Estudo de Caso Português

Das oito categorias iniciais emergiram quatro categorias intermediárias: ‘gestão de recursos humanos’; ‘gestão internacional’; ‘o processo de expatriação’ e ‘diferenças entre Portugal e Brasil’. Essas categorias resultaram na categoria final ‘o processo de expatriação na estratégia de internacionalização em uma empresa portuguesa’, a qual é analisada na próxima subseção.

A Gestão de Recursos Humanos da empresa Plástico é estruturada e está buscando consolidar seu papel estratégico por meio de políticas e práticas globais, consoantes com a realidade da GRH doméstica das subsidiárias no exterior. Essa postura da GRH Global é influenciada pela estratégia metanacional, pautada em uma gestão que esteja aberta para o conhecimento de as estruturas internacionais fazerem parte da empresa Plástico de maneira global. Esse panorama consolida a perspectiva geocêntrica da GRH em construir a gestão global com o auxílio das subsidiárias.

Para isso, busca trabalhar com pessoas “altamente profissionais, altamente competentes, os melhores. É, todas as pessoas que nós recrutamos têm que ser melhores do que nós [que já estamos dentro da organização]. Eu insisto nisso” (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador). Essa orientação traduz o objetivo estratégico da empresa em se tornar metanacional, consolidando um competente quadro de pessoal.

Nessa perspectiva metanacional, as pessoas ‘perdem’ suas nacionalidades e são identificadas por suas competências. Quando se inicia a abertura de uma nova fábrica no exterior, as empresas tendem a enviar pessoas da matriz, adotando um posicionamento etnocêntrico (OLIVEIRA JR.; BORINI, 2010), a fim de implementar o sistema da matriz naquele país. Na metanacional, não há modelo da matriz a ser implementado, há as melhores políticas e práticas; há os melhores gestores; há os melhores empregados, independente de serem portugueses, britânicos, espanhóis ou brasileiros.

> Um trabalhador não tem nacionalidade, é a sua capacidade. Então, não existe nem expatriado, nem local. Eu acho que deve estar com o mais competente naquela área, independentemente da sua nacionalidade. Há uns anos diria: ‘em Espanha, os espanhóis, no Brasil, os brasileiros, em Portugal, os portugueses’. Agora eu digo: ‘em Portugal, os competentes, em França, os competentes e no Brasil, os competentes’. Não olho para a nacionalidade ou sexo, é a competência que está indo para você e a necessidade da função (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

Com a perspectiva metanacional consolidada é possível criar uma cultura Plástico para replicar as melhores políticas e práticas identificadas nas estruturas internacionais. As

perspectivas multinacional, global ou transnacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1989) diferem da metanacional (DOZ et al., 2006), porque buscam identificar e implementar a cultura da empresa matriz, a adequando às particularidades locais em que atuam. A metanacional busca identificar o que está sendo feito de melhor no exterior e construir um modelo que valoriza os conhecimentos globalmente dispersos.

> O enquadramento faz com que haja a disseminação da cultura nas nossas fábricas. Por exemplo: vai em uma fábrica da Plástico, seja em México *City*, Chicago ou aqui perto de Lisboa, você sabe que entrou, sempre, em uma fábrica da Plástico. É uma fórmula que está dando certo (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

A empresa multinacional que busca transpor, na subsidiária, o modelo da matriz encontrará dificuldades de atuação porque "os nossos clientes têm formas de pensar diferente; a cultura é diferente; o relacionamento é diferente, por isso não dá para transpor no Brasil de uma forma mais genérica" (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil). É necessário entender a cultura local para desenvolver o trabalho:

> Não é o estar cá. A pessoa tem que ouvir muito e falar pouco. É ir a todos os lados, misturar-se com o povo, tirar tempo para observar os outros. Eu faço isso. Eu vou à praia, vou ao morro, vou à escola de samba, vou na balada, vou a um restaurante, vou na igreja, frequento um grupo de evangélicos. E para quê? Para observar todo mundo. Então, observando, eu vou enriquecendo. Para quê? Para que no dia a dia permita-me comunicar melhor. (...) É necessário abdicar da sua personalidade, adquirir a personalidade dos outros, caso contrário, é melhor nem sair de Portugal. Porque eu venho aqui, e abdico muito daquilo que eu penso, porque eu foco no meu resultado. E eu falei assim: 'eu posso fazer isto melhor, mais rápido'. Mas não. Eu vou fazer no ritmo que brasileiro faz. Eu vou, todos os dias, a crescer um bocadinho até adaptar o recorde mundial (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

Na fábrica do Brasil ainda não há uma cultura Plástico. Para a Entrevistada 6 (Analista GRH Brasil), "na Europa, é uma cultura europeia; no Brasil, é uma cultura brasileira". A entrevistada relaciona essa identificação da cultura brasileira, porque as fábricas nesse país são as maiores da empresa, o que dificultaria a disseminação da cultura Plástico no Brasil. O Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil) corrobora a perspectiva de que a estrutura brasileira não está consoante com a perspectiva Plástico e ressalta a importância de ter uma pessoa em um cargo estratégico da empresa Brasil, para consolidar a perspectiva da direção.

> Eu tenho aqui dois construtores: se houver ali uns 50 mil, eu dou um jeito de comprar a ele e não o outro, né? Lá, os construtores nem têm coragem de perguntar isso, porque se perguntar isso, provavelmente não tem mais hipótese de entrar lá. Essa é a formação do brasileiro, de forma geral. Claro que há pessoas honestas e não honestas em qualquer parte do mundo. (...) É mais difícil aqui do que em qualquer empresa do mundo. Ah, tem que ter procedimentos muito rígidos, muito controle

> das coisas, ou seja, eu não posso dar autonomia para as pessoas: ‘ah, eu confio em tal’. Não. Infelizmente, tem que haver sistemas de informação, tem que haver muito controle, obviamente que tem pessoas honestas, mas, em muitos casos, aqui no Brasil não é tão fácil (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil).

O depoimento do Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil) mostra a dificuldade de conciliar a cultura da empresa com a do país da operação, no caso, o Brasil. De certa forma, o que foi sinalizado no depoimento, remete à falta de instrução no país, o que demanda maior atenção da organização para que os processos ocorram corretamente. O baixo nível de instrução também impede o crescimento internacional do país e das empresas que estão no Brasil, porque, como os brasileiros não têm, em seu ciclo educativo, o domínio da língua inglesa como segunda língua, há grande dificuldade de encontrar pessoas para ir para o país.

> Porque poucas falam bem inglês. Por isso, é uma dificuldade. Porque você tem que: ‘vamos para a Holanda; vai para a Itália; vai para os EUA’ tem que ser fluente, e não são. Mesmo em cargo de diretores, um ou dois falam. Há diretores que ainda falam bem inglês, mas se for para gerente, já poucos falam. É, e para baixo, menos ainda. Por isso, eu acho que não ganharam a oportunidade de expatriar. Nem envolve qualidade, porque já para competir ao mesmo cargo com outras pessoas tem que saber falar. A Plástico abre concursos para quem vai para outros países. E eu vejo colegas da Inglaterra irem trabalhar na Malásia, no Vietnã. Colegas da Espanha irem para a Holanda ou Canadá (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil).

A dificuldade de se comunicar em outras línguas também impede que os brasileiros possam se adaptar a essa cultura metanacional da empresa, pois eles acabam não tendo experiências internacionais: “seria muito bom, se essas pessoas daqui da Plástico do Brasil fossem trabalhar por outras Plástico em outros países” (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil). Enquanto os brasileiros não saem para as empresas no exterior, a vinda dos expatriados para o Brasil é citada como importante aprendizado para os empregados brasileiros para que enriqueçam as maneiras de trabalhar: “é enriquecedor demais para nós brasileiros” (Entrevistada 6 – Analista GRH Brasil).

A empresa Plástico acredita, no entanto, que o expatriado tem importante papel no início da internacionalização em um novo país ou estrutura para fazer a contratação dos empregados locais e implantar a cultura metanacional da empresa. A presença do expatriado mostra a importância daquela unidade para a organização: “a pessoa está lá em Portugal e tenta gerir um negócio no Brasil, é errado. A empresa, já à partida, está a dizer que o Brasil não é importante” (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ). Depois, conforme a subsidiária adquire maturidade, os expatriados são substituídos por pessoas locais. No caso do

Brasil, como há diversas fábricas, não há necessidade de trazer expatriados, pois os empregados brasileiros já têm competência para abrir uma empresa em outra localidade. “Quando abrimos no México, pegamos duas pessoas da Inglaterra e duas pessoas dos EUA e nós fomos lá e desenvolvermos. Estiveram lá um ano e voltaram. Ou seja, nós não temos a figura do expatriado na Plástico” (Entrevistado 1 – CEO e sócio-fundador).

Como mostra este depoimento, depois que a subsidiária se desenvolveu, o papel do expatriado é finalizado. Com a estratégia de internacionalização da empresa em desenvolver os mercados atuantes, o conceito de expatriado acaba sendo extinto na empresa, porque as próprias empresas locais poderão dar o apoio estrutural inicial. Quando necessário um conhecimento específico de um empregado que está no exterior, esse romperá o contrato de trabalho local e será contratado no país de destino. Desse modo, cada vez mais, há o enfraquecimento do processo de expatriação na empresa Plástico.

> As empresas precisam de um expatriado. Uma empresa de médio e grande porte precisa de um expatriado para garantir que os quadros tenham uma visão ampla da empresa. É quase um treino, é um programa de treino. Porque para os outros níveis, a velocidade da informação é possível ser gerida, dos diferentes fusos horários, através das tecnologias. Não há necessidade de a pessoa estar lá. Se os processos da empresa estiverem bem definidos, ainda muito menos. Mais vale juntar todas as empresas de várias regiões em uma sala para redefinir processos, do que um expatriado fazer isso de uma forma pioneira. Por exemplo, a Plástico promove os fóruns técnicos, que é a partilha de experiências técnicas em todo o mundo. (...) As novas tecnologias são a comunicação de uma forma mais efetiva, sem a necessidade da presença. Hoje os meios de comunicação são tantos, tem o *Skype*, *Facebook*, *Twitter*, Intranet, SAP, quer dizer, não há necessidade da presença. Então, aquele expatriado deixa de existir. Minha presença é necessária para a experiência, o carisma, a liderança que eu transmito às pessoas, mas não é obrigatoriamente mandatória, essa presença diária, porque como as pessoas conhecem a estratégia, conhecem os objetivos finais, sabem o que eu quero e a maneira que eu gosto de trabalhar (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

Esse depoimento mostra que a expatriação poderia enriquecer de modo estratégico a internacionalização da empresa. A colocação de um expatriado com diversas experiências internacionais na gestão da empresa possibilita ampla visão das operações internacionais. Com isso, a demanda de políticas e práticas para os expatriados, mesmo que eles percam seu significado inicial de empregados enviados pela empresa para trabalhar em outro país, aparece, nas entrevistas, como uma possibilidade a ser repensada durante o processo. Incoerentemente, os depoimentos, a seguir transcritos, permitem identificar duas perspectivas do processo. A primeira mostra que a empresa tem desperdiçado conhecimento com a experiência internacional dos expatriados e a segunda mostra que, para os cargos de gestão, a experiência internacional é importante, embora, não seja formalizada na empresa.

> Eu acho que eu gostaria de reportar a Portugal todo este conhecimento como estratégia. Porque eu tenho uma visão ampla da empresa como um todo. Só que não foi pensado nisso. Então, é um desejo, mas não pode não ser uma contraposição. Se não for, eu penso, planejado, pode haver uma frustração. Talvez uma mudança de empresa, em que eu consiga aplicar todo este conhecimento de uma forma mais estratégica e estrutural, e não mais operacional como é hoje. (...) Se eu for dar a minha opinião, eu gostaria de voltar a Portugal, que eu acho que é trazer todo o conhecimento e poder transmitir aos colegas da empresa. Acho que com todo este meu *know-how*, eu pudesse transmitir os erros e as coisas boas para quem começa; a estrada mais certa e mais curta e não ter que cair nos mesmos erros que eu caí. Acho que isso é algo enriquecedor (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

> Em Portugal, o Fabricio, por exemplo, é novo. É o único diretor geral na estratégia direta que não é da Plástico. Por isso, o Fabricio conhece a Plástico há menos tempo do que eu. Está cá há um ano, um ano e pouco. Por isso, ele é uma exceção. Mas na maioria dos casos, são pessoas que já correram vários países; têm experiências em outros países (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico InLab Brasil).

Atualmente, no caso do Brasil, a expatriação tem sido realizada de maneira definitiva e para preencher um cargo técnico ou implementar o modelo da Plástico. Quando o conhecimento daquela pessoa é necessário, a empresa não hesita em expatriar. No entanto, "a pessoa vai para lá e tem que fazer a diferença; não é uma pessoa que vai para lá querendo voltar, querendo estar aqui. [risos] Que seja igual as que lá já estão. E sendo igual depois não queiram voltar" (Entrevistado 4 – Analista de GRHI).

> Têm os dois pontos. Primeiro, por exemplo, no caso do Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ), foi mesmo de trazer o conhecimento. O processo dele foi mais para trazer esse conhecimento para que ele disseminasse aqui nos colaboradores. O Entrevistado 5 (Diretor Geral Plástico InLab Brasil) também é uma pessoa para trazer novos conhecimentos, porque ele tem um conhecimento muito forte de como é o processo do Plástico InLab lá em Portugal. A ideia era trazer ele pra cá para que ele disseminasse também esse conhecimento. O Entrevistado 9 (Supervisor Brasil – MG) já é um processo mais diferente, é uma mão de obra técnica que nós não tínhamos em uma unidade nossa. Hoje, o Entrevistado 9 (Supervisor Brasil – MG) veio para dar suporte com essa mão de obra técnica. Então têm as duas situações (Entrevistado 7 – Gerente GRH Brasil).

> Não é só porque a pessoa quer ir para o país, expatriamos porque é necessário o conhecimento daquela pessoa; é necessário naquele país. Normalmente expatriamos pessoal da parte técnica, da parte da qualidade ou cargos de gerente e de diretor. Por isso, é ver os prós e os contras e o que aquela pessoa vai trazer àquele país. Quando é necessário, expatriamos e pagamos o que for (Entrevistado 4 – Analista de GRHI).

A intenção de não voltar para o país de origem está relacionada com o fato de a empresa não ter uma política para expatriados, o que é sabido e sentido por todos os empregados. O Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ) relata que a expatriação é "saltar de oportunidade em oportunidade para tapar um buraco" da empresa, e que, no fim, a pessoa

precisa ter um planejamento de sua expatriação, porque “o negócio vai crescendo, vai amadurecendo, vai ganhando espaço” (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ) e a presença dele não é mais necessária.

O custo do processo é citado diversas vezes como propulsor para esse novo conceito de expatriado. “A empresa depois começa sempre a medir outros fatores, que é objetividade, custo, a integração deste custo *versus* o negócio. Vamos imaginar, não sei se é real, que vendo 90 mil garrafas. Se ela [a pessoa expatriada] fosse lá, se calhar, venderá 100 mil. Vale a pena ir lá para vender mais 10 mil garrafas? Essa é a pergunta. Por isso é que eu digo que a rota tem que ser bem traçada. O expatriado, antes de ir, tem que ter rota” (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ). No entanto, o Entrevistado 9 (Supervisor Brasil – MG) entende que, apesar do alto custo do expatriado, “que é bastante grande quando comparado com os salários locais, a cultura e o conhecimento que você leva e adquire não têm preço”.

O planejamento da expatriação é dispensável, visto que é entendido como uma opção da pessoa em trocar de local de trabalho, o que não implica tratamento especial para ela. Isso pode estar relacionado com a perda da glamourização da expatriação (FREITAS, 2009; GALLON et al., 2013a), a qual não foi relatada pelos entrevistados da empresa Plástico. A desglamourização do processo pode estar relacionada com o fato de a empresa não oferecer benefícios financeiros; pelos expatriados estarem no Brasil – país com uma imagem desfavorável no exterior –; pelo novo conceito do processo e, consequentemente, por não ter uma perspectiva de carreira e pela desvalorização da expatriação na empresa.

> As pessoas veem os expatriados como pessoas que têm um benefício, que têm férias industriais pagas e não são bem vistas por aí. Já foram vistas como embaixadoras, no início. Porque, no início, eram os embaixadores da empresa lá fora que enchiam de orgulho. Eu lembro de umas férias a Portugal e eu passava na empresa e as pessoas queriam saber do lugar, elas queriam saber o que é que tinha acontecido, queriam absorver e dizer obrigado. Portanto, era reconhecido que a pessoa está a fazer ao nível pessoal. Hoje, não. As pessoas veem que é uma opção tua, tu é que escolheste, é um problema teu (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

Como mostra o depoimento transcrito, a expatriação é uma opção do empregado, eximindo a empresa da responsabilidade de planejamento. (Entrevistado 4 – Analista de GRHI) e (Entrevistada 3 – Gerente de GRH) observam que, quando a pessoa assume um cargo no exterior, ela tem consciência que vai para ficar no país de destino, não havendo possibilidade de regresso. Mas, “a Plástico não quer perder nenhuma dessas pessoas. Nunca aconteceu de a pessoa querer vir embora e não ter colocação. Apesar de não estar no contrato, o regresso é garantido” (Entrevistado 4 – Analista de GRHI).

A situação econômica de Portugal e da Europa contribui para que os expatriados considerem o Brasil como uma opção de trabalho, o que fortalece a expectativa da GRH do Brasil de receber expatriados. A GRH brasileira sinaliza a vontade de receber novos expatriados e a abertura para acolhê-los, contrariando a estratégia da Plástico. Por mais que a empresa brasileira tenha autonomia quanto às práticas, os empregados brasileiros gostam de trabalhar com os portugueses e querem 'europeizar' a Plástico Brasil.

> É, com certeza, eles agregam muito para nós. Eles são pessoas, normalmente, que têm um conhecimento técnico bastante forte e eles têm uma determinação, eles cumprem melhor as regras, as políticas do que os colaboradores brasileiros. Não são todos. Mas, enfim, eles têm ali uma regra já bem definida. Eles respeitam, então, eles conseguem seguir as regras de forma mais tranquila. Então, eu vejo que é muito importante esse processo de expatriação (Entrevistado 7 – Gerente GRH Brasil).

> Eu acho que a gente só tem a enriquecer mesmo, principalmente essa parte cultural, largar um pouco esse vício que a gente tem aqui do Brasil, né? Jeitinho. Não faz hoje, faz amanhã. De ser mais focado, ser mais assertivo. Bem mais objetivo. Porque eu acho que, principalmente os europeus, trazem muito isso pra cá. Então, a experiência que eu tive, olha que eu não trabalho diretamente com eles, não estou ali no dia a dia, mas o pouco que eu converso com eles, já me dá uma injeção de ânimo. Sério! (Entrevistada 6 – Analista GRH Brasil).

O Quadro 12 mostra as principais ideias que nortearam a análise da categoria final do estudo de caso português: o processo de expatriação na estratégia de internacionalização.

Categoria Final Estudo de Caso Português	Ideias Norteadoras
O processo de expatriação na estratégia de internacionalização	- a expatriação é importante no início da implantação de uma fábrica no exterior; - conforme a empresa amplia o quadro de pessoal internacionalmente, o conceito corrente de expatriado é dissolvido na estrutura da empresa; - a tendência é que o expatriado seja um contratado local e seja recrutado quando há necessidade técnica ou gerencial dessa pessoa; - alguns fatores culturais do Brasil influenciam a estrutura global da empresa, demandando novas políticas; - há grande dificuldade em expatriar para o Brasil em função da língua. Por isto, a internacionalização brasileira é mais lenta que em outros países; - a GRH brasileira visa à 'europeização' das unidades brasileiras; - em relação à gestão de conhecimento, novas ferramentas de informação substituem o papel do expatriado; - para os cargos gerenciais, os seminários e fóruns que a empresa proporciona são a maneira encontrada para construir uma cultura Plástico; - a expatriação não é um processo estratégico consoante com a perspectiva metanacional da empresa Plástico.

Quadro 12 – O processo de expatriação na estratégia de internacionalização – estudo de caso português
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

De todo exposto, apesar de a expatriação proporcionar a circulação de pessoas de diferentes culturas e, com isso, construir novas políticas e práticas de trabalho, ela não faz

parte da estratégia de internacionalização, principalmente, no que concerne ao desenvolvimento da metanacionalidade. Verificou-se que a expatriação adquiriu um novo conceito com o amadurecimento internacional da empresa e que, a partir disso, o expatriado é visto como integrante de um banco de talentos, disponível para ocupar cargos no exterior.

No entanto, esse banco de talentos é entendido como 'tapa buracos' pelo fato de não existir um planejamento para as pessoas que vão para o exterior. Mesmo que inexista a possibilidade de retorno, é necessário apresentar uma perspectiva para essas pessoas. Evidencia-se, pois, a perspectiva de processo da expatriação, mesmo que ela mude de conceito.

5.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

As empresas brasileiras pesquisadas[69] foram Metálica (Caxias do Sul – RS) e Ferro (Porto Alegre – RS). Na Metálica, foram entrevistadas três pessoas e, na Ferro, duas pessoas, a fim de entender a expatriação e a sua relação com a internacionalização. Com esse mesmo propósito foi entrevistada uma consultora em intercâmbio cultural, com renome na área de consultorias em grandes empresas. A seguir contextualizam-se as organizações estudadas.

5.3.1 Empresa Metálica

A Metálica começou suas atividades, em 1949, em Caxias do Sul (RS). Hoje ela é referência mundial no encarroçamento de ônibus, produzindo soluções que contribuem para o desenvolvimento do transporte coletivo de passageiros. Atualmente, a empresa é a líder do mercado brasileiro no seu segmento e posiciona-se entre as maiores fabricantes do mundo.

Em 2009, a empresa completou 60 anos, contando com 13.843 empregados espalhados em todo o mundo. As exportações da Metálica foram iniciadas em 1961. Atualmente, os produtos da marca estão presentes em mais de 100 países. A empresa possui três plantas no Brasil – duas em Caxias do Sul (RS) e uma no Rio de Janeiro – e 12 plantas no exterior – Argentina, Colômbia, México, China, Índia, Portugal, Rússia, África do Sul e Egito – estando presente, portanto, nos cinco continentes. De 1991 a 2007, a Metálica possuía uma empresa em Portugal, mas devido à crise financeira que se agravou em 2008, essa unidade foi fechada.

[69] As informações referentes à Empresa Metálica, Empresa Ferro e a Equipe Psico foram obtidas em seu *site* da empresa e em materiais por ela disponibilizados no momento da entrevista, tais como jornal e revista da empresa, documentários *online*, entre outros.

5.3.2 Empresa Ferro

A Ferro iniciou suas atividades em 1901, com a matriz da empresa sediada em Porto Alegre (RS – Brasil). Hoje é líder no segmento de aços longos nas Américas e uma das principais fornecedoras de aços longos especiais do mundo. Recentemente, passou a atuar em dois novos mercados no Brasil, com a produção própria de aços planos e a expansão das atividades de minério de ferro, iniciativas que estão ampliando o *mix* de produtos oferecidos ao mercado e a competitividade de suas operações. Com mais de 45 mil empregados, a Ferro possui operações industriais em 14 países – nas Américas, na Europa e na Ásia –, as quais somam uma capacidade instalada superior a 25 milhões de toneladas de aço por ano.

Iniciou seu processo de internacionalização em 1980, com a aquisição de uma empresa no Uruguai. Hoje, está presente em vários países: Argentina, Canadá, Chile, Colômbia, República Dominicana, Guatemala, Índia, México, Peru, Espanha, Estados unidos, Uruguai e Venezuela. Ao total, a Ferro têm 58 unidades produtoras de aço e laminados, 151 unidades de transformação, 4 unidades de minério de ferro, 67 unidades de insumos, 4 centrais geradoras de energia, 157 unidades comerciais e 3 terminais portuários privativos pelo mundo.

5.3.3 Equipe Psico

A empresa Equipe Psico é uma consultoria na área de intercâmbio cultural, o que inclui consultas empresariais nas expatriações. É composta por especialistas na área de interculturalidade, com pessoas renomadas e que residiram em diversos países (Madrid, Itália, Bélgica e Estados Unidos). Atende várias empresas em todo o Brasil, desde as que estão no início do processo de expatriação até as que possuem mais experiência na área, como algumas que foram pesquisadas na presente pesquisa.

5.4 ESTUDO DE CASO BRASILEIRO – EMPRESA ELÉTRICA

Fundada em 1961, a Elétrica[70] é uma empresa de capital brasileiro atuante no setor eletrônico e com sede no estado de Santa Catarina. É empresa líder na América Latina e está entre as maiores do mundo na fabricação de elétricos industriais. É a décima sexta

[70] As informações referentes à empresa Elétrica foram obtidas em seu *site* e em materiais disponibilizados por ela no momento da entrevista, tais como jornal e revista da empresa, documentários *online*, entre outros.

transnacional brasileira, de acordo com a pesquisa da Fundação Dom Cabral (2010), e tem 14 empresas fabris no Brasil (Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Amazonas e Espírito Santo), 14 empresas no exterior (Argentina, México, Estados Unidos, Áustria, Portugal, África do Sul, China, Alemanha e Índia) e 22 instalações de distribuição e comercialização (Estados Unidos, Venezuela, Colômbia, Chile, Reino Unido, Bélgica, França, Espanha, Itália, Suécia, Austrália, Japão, Cingapura, Índia, Rússia e Emirados Árabes Unidos), além de representantes em mais de 100 países, nos cinco continentes (EMPRESA ELÉTRICA, 2011). O setor externo, incluindo as exportações desde o Brasil, corresponde a 40% do faturamento da empresa (CECHELLA, 2009b). Hoje ela fatura R$6.130 milhões e conta com 28 mil empregados dos quais 6 mil no exterior (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil).

A empresa começou seu processo de internacionalização, em 1988, por meio de exportações. Entretanto, a primeira filial surgiu, em 1991, nos Estados Unidos. De acordo com Cechella (2009b), para o ano de 2007, a empresa tinha como meta ser a maior fabricante de elétricos industriais do mundo, pois, na época, era a segunda maior fabricante. Para atingir o objetivo, em 2002, adquiriu a empresa Motores, em Portugal, tradicional fabricante de elétricos especiais. Essa aquisição proporcionou-lhe assumir a posição de líder de mercado em Portugal e dar continuidade a uma presença destacada nos principais setores de atividade das engenharias (CECHELLA, 2009b). Essa foi a primeira fábrica do Grupo na Europa, a qual conta, atualmente, com mais de 260 empregados (EMPRESA ELÉTRICA, 2014).

5.4.1 Gestão de Recursos Humanos – Estudo de Caso Brasileiro

A categoria intermediária denominada ‘Gestão de Recursos Humanos’ surgiu da categorização das categorias iniciais ‘importância e estrutura da gestão de recursos humanos’ e ‘orientação da gestão de recursos’, as quais são analisadas a seguir. No final, é apresentada a categoria intermediária que norteou o estudo dessa seção.

5.4.1.1 Importância e Estrutura da Gestão de Recursos Humanos – Estudo de Caso Brasileiro

A GRH da Elétrica é corporativa e está estreitamente relacionada com as decisões da matriz no Brasil. Para a empresa, ser uma área corporativa é “se reportar diretamente ao presidente da empresa e prestar serviços para as outras áreas” (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil). As unidades no Brasil têm, localmente, uma GRH de apoio, mas tomam por

base as diretrizes da GRH da matriz, principalmente ao que concerne às práticas estratégicas da empresa.

Para atender os 22 mil empregados no Brasil, a GRH Corporativa tem uma estrutura madura com políticas, práticas e procedimentos documentados. “A Elétrica tem mapeado todos os processos de GRH: têm 30 e poucos processos e 400 e tantos subprocessos de GRH; são várias atividades” (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil). A estrutura desses processos pode ser observada no organograma de GRH da empresa exposto na Figura 18.

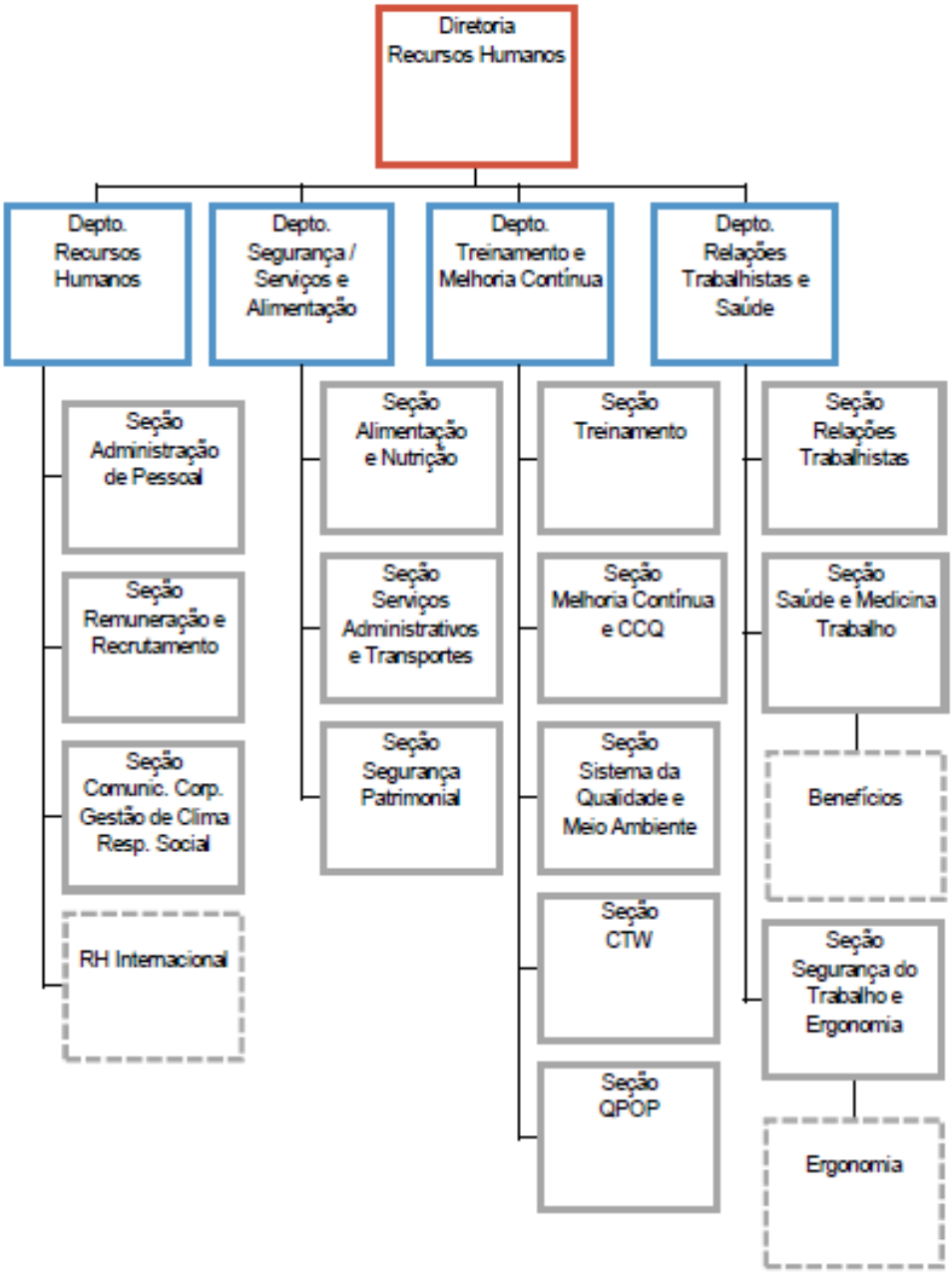

Figura 18 – Organograma da diretoria da GRH da empresa Elétrica
Fonte: Empresa Elétrica, 2011

A estrutura da GRH das subsidiárias no exterior não tem o mesmo amadurecimento que a da matriz. Conforme algumas operações ampliem a produção, aumenta a necessidade de ampliar a estrutura da GRH. Por tanto, como mostra o depoimento a seguir. As subsidiárias no exterior não têm capacidade financeira nem pessoal para atender os empregados com estrutura idêntica à da GRH da matriz.

> Talvez a maior GRH fora do Brasil seja a da Índia e a da China, que vai ter 5 ou 6 pessoas, enquanto que aqui [no Brasil] a gente vai ter 200 pessoas trabalhando. Tudo que tu imaginar tem aqui e não tem lá. Só aqui na diretoria de GRH, pegando as pessoas administrativas, deve ter de 150 a 200 pessoas trabalhando. Na China, que é a maior fábrica da Elétrica no exterior, têm 700 pessoas, deve ter 6 pessoas na GRH. Como é que tu vai pegar os programas de GRH da matriz, que tem 200 pessoas para coordenar, e vai dizer assim para 6 pessoas: 'vocês têm que imitar a estrutura da matriz'? Não tem como fazer (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

O Entrevistado 13 (Vice-Presidente EUA) observa que, apesar de o aspecto financeiro ser predominante e a gestão brasileira pressionar essa questão, "para tu ter uma fábrica obrigatoriamente tu tem que ter uma GRH. Tu não está falando de meia dúzia de pessoas, tu está falando de centenas de pessoas. Acho que a nossa menor fábrica hoje deve ter umas 200 pessoas, então tu tem estrutura pra justificar uma agência externa ou departamento" (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA). Esse relato mostra a importância da GRH nas subsidiárias, por menor que seja a estrutura, para inclusive auxiliar a gestão na tomada de decisões:

> Eu tive uma funcionária que ficou grávida. A gente estava num momento de extrema pressão, uma pressão muito pesada, e ela tinha um time inteiro com ela, tinha que entregar o resultado, e ela entrou em depressão pós-parto. E aí você decide: continua colocando pressão nela ou tira ela da função? Tirei ela da função e consultei nossas assistentes sociais, e ela ficou mais deprimida, ela sentiu que aquilo era uma falha profissional que ela não admitia. É complicado. Não espero que a GRH resolva todas as questões. É difícil ter políticas pra isso, pode ter diretrizes, mas alguém vai ter que cumprir essas diretrizes (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

Por causa de uma crise financeira na empresa portuguesa Motores, a empresa Elétrica comprou essa unidade, em 2002. A estrutura da GRH da subsidiária portuguesa era precária e apresentava concepções da cultura do antigo proprietário. Com a gestão brasileira, essa estrutura foi sendo aprimorada, como relata a Entrevistada 18 (Analista de GRH Europa). O depoimento do Entrevistado 10 (Supervisor de vendas internacionais Brasil), um dos primeiros expatriados para Portugal, mostra o descontentamento com a estrutura de GRH da subsidiária há dez anos. Realidade contrastada com o depoimento do Entrevistado 19 (Gerente

de Vendas Europa), atual expatriado na subsidiária portuguesa, que substituiu o Entrevistado 10 (Supervisor de vendas internacionais Brasil).

> Quando vim para cá, era um bocadinho de serviços de pessoal. Não estava muito direcionado para recrutamento, não era bem feito por aqui descrição de noções. A formação em si também estava muito ligada à Motores. Nós fazemos os nossos estudos e damos formação interna. Fomos criando, desde o departamento, fazer exatamente os procedimentos costumeiros, de forma a dar abertura da GRH. O que tinha aqui, até então, não era GRH (Entrevistada 18 – Analista de GRH Europa).

> A GRH de Portugal era fraca já na Motores, imagina para suportar nós ali, nunca ninguém me falou em plano de saúde, nunca ninguém veio falar comigo para nada: 'você vai participar disso; você vai ter direito a isso; os seus direitos são esses; a Elétrica te dá isso; a Elétrica te proporciona isso'. Já no Brasil, a Elétrica brasileira te informa isso, você não precisa ir atrás. Teve um diretor de GRH que, quando eu vim para cá, me perguntou como estava lá e eu disse que estava muito bom, mas a GRH da Elétrica é zero. Ele ficou meio assim e a conversa terminou rapidinho. Então, é lamentável (Entrevistado 10 – Supervisor de vendas internacionais Brasil).

> Aqui dentro eu tenho todo o apoio. Se eu preciso de qualquer coisa, independente se precisar de médico, quando eu precisar tenho todo apoio aqui. Em termos de línguas, se precisar de um curso de inglês, qualquer língua que já falo ou que não falo, eles conseguem ajudar também. Eu nunca pedi, mas, com certeza, vão ajudar (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa).

Apesar do amadurecimento da área, a Entrevistada 18 (Analista de GRH Europa) observa que a empresa não tem uma estrutura para receber os expatriados. O diretor da empresa portuguesa ou o gerente direto do expatriado nessa subsidiária é quem fica responsável pela recepção dos expatriados e por algumas tramitações a eles pertinentes. Logo, a GRHI da subsidiária é dividida entre a GRH doméstica e os gestores.

O Entrevistado 14 (Assistente Técnico Europa) relata que a GRH portuguesa o auxiliou nos processos burocráticos, como o de obter o número de contribuinte (denominado, no Brasil, cadastro de pessoas físicas – CPF). Ele gostaria, porém, de ter recebido mais auxílio e informações sobre a questão de moradia e outras situações cotidianas. Ele também ressalta que a informalidade dos responsáveis pelos expatriados é prejudicial ao empregado internacional, porque, quando muda o gestor, as informações acordadas anteriormente não são mais vigentes. Por isso, por mais enxuta que seja a estrutura de GRHI de uma subsidiária, ela deve ser formalizada para não prejudicar os expatriados.

A GRH Internacional no Brasil é ampla e com diversas ênfases. O Entrevistado 11 (Diretor de GRH Corporativa Brasil) relata que antes de sua gestão, essa área era denominada 'área dos expatriados'. A partir de maio de 2013, "eu coloquei ela um pouco mais em evidência e chamei de GRH Internacional" (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa

Brasil). O Entrevistado 16 (Analista de GRHI Brasil) complementa que, em 2008, essa área teve maior destaque na empresa com o início de um programa *trainee*, com o objetivo de formar engenheiros para atuarem nas unidades do exterior, mostrando a ênfase de desenvolvimento que a área tinha antes de se tornar GRHI.

Atualmente, a GRHI é composta "mais ou menos assim: uma colega minha cuida mais da parte da imigração, visto, documento, passagem e registros administrativos; uma outra colega, a Daiana, cuida mais dos expatriados, reembolso e benefícios e eu também cuido dos expatriados e dos executivos" (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil). Essa estrutura permite que a área subsidie diversos benefícios e auxílios para os expatriados.

A área não está focada somente nos expatriados - consoante com a literatura sobre esta temática (SCHULER, 2000; TAYLOR et al., 1996). Ela também é responsável pela "gestão de carreira de todos. Cuida da parte de reajustes salariais das estruturas das unidades comerciais, cuida da parte salarial e de benefícios dos diretores, independente se são expatriados ou se são nativos" (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil). Como a GRHI está atrelada à Gestão Corporativa da empresa, ela incorporou funções corporativas que não competem ao contexto internacional necessariamente, desviando-se de suas reais funções. Tal situação é corroborada pelo próximo depoimento o qual mostra que a empresa entende que GRHI deve cuidar de todas pessoas no contexto internacional, inclusive dos empregados locais das unidades. Para a Elétrica, a palavra 'internacional' na nomenclatura da GRH refere-se à gestão fora do Brasil.

> Nós criamos um comitê aqui no Brasil que cuida desses expatriados, da gestão dessas pessoas, mas nós colocamos ele em um contexto como um todo. Todo o grupo de colaboradores lá fora também entra nessa gestão, mas o expatriado nos preocupa um pouco mais porque é uma pessoa que está fora do contexto dele (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil).

Diante desse contexto, o Entrevistado 16 (Analista de GRHI Brasil) tem consciência de que incentivar a comunicação da GRHI com as unidades não é a prioridade nesse momento, pois ela já é uma das reais funções da área (SCHULER, 2000; TAYLOR et al., 1996). A "comunicação é um pouco reativa; quando há uma demanda, eles entram em contato com a gente" (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil). Isso ocorre porque a área tem um papel de consultoria, como mostra o organograma da empresa. O diretor de GRH analisa a demanda de um papel mais ativo da GRHI, coerente com a internacionalização da Elétrica. Para isso, "como diretor, eu tenho a missão de fortalecer a GRHI, não só os expatriados, toda GRHI" (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil).

> Na parte internacional, a gente tem discutido, não está muito claro ainda, qual vai ser nosso papel. A gente tem um papel de consultoria e por enquanto tem sido feito assim. Se até 2020 vai mudar um pouco a estratégia da empresa e ao invés de simplesmente prestar uma consultoria, a gente vai começar a implementar as políticas da matriz no exterior; pode ser que isso mude. Eu não vejo esse cenário mudando tão rápido, ele pode acontecer até 2020, mas gradualmente. Tem três unidades que estão bem alinhadas em termos de GRH. Pode ser que aos poucos outras se alinhem. Sempre a GRH é uma área complicada para a empresa porque ela não é uma área de negócio da empresa, é uma área corporativa, a empresa sempre avalia muito, o que vai ganhar em termos comerciais internacionalizando a GRH. Qualquer empresa vai ter esse dilema, não só para a GRH, mas para qualquer área corporativa. Existem momentos que são mais favoráveis para a empresa mandar gente para fora; ou não (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

Essas mudanças são necessárias para melhor atender os expatriados. É preciso, também, que a empresa compreenda sua estrutura internacional conjuntamente com a GRHI, para que as ações da área possam ser melhor direcionadas. Exemplo dessa desarmonia é o caso do expatriado Entrevistado 14 (Assistente Técnico Europa). Ele é um empregado brasileiro que presta assistência técnica pela empresa para toda a Europa e está, há 7 anos, expatriado em Portugal com sua esposa. Na maior parte do tempo, ele usa a estrutura da Elétrica Euro (na cidade do Porto) para trabalhar, mas seu vínculo empregatício não é com a Elétrica Euro, mas com a estrutura da Elétrica Regional Europeia, gerenciada pelo Brasil.

A Empresa Regional Europeia não existe fisicamente, porque não há demanda para tal estrutura. Esta denominação abrange um conglomerado de escritórios, vendedores e prestadores de serviços, como a assistência técnica. É uma unidade de negócio no organograma estratégico da empresa. O Entrevistado 14 (Assistente Técnico Europa) passa mais de 50% de seu tempo viajando para prestar assistência aos clientes. No restante do tempo, trabalha na Elétrica Euro para resolver pendências burocráticas concernentes à sua função.

Assim, a GRH da Elétrica Euro não é responsável pela expatriação do Entrevistado 14 (Assistente Técnico Europa), sendo a GRH do Brasil que tem esta responsabilidade. Ambas não têm consciência da situação dele. A GRH brasileira entende que a GRH Euro deveria dar-lhe suporte, no entanto esta não percebe tal situação como sua responsabilidade, visto que ele não é um de seus empregados. A pessoa que dá suporte ao Entrevistado 14 (Assistente Técnico Europa) é o diretor da Elétrica Euro, por ser a pessoa mais próxima dele, pois seu chefe está no Brasil e não acompanha o cotidiano do empregado. Para o expatriado, esta é uma situação volátil, porque, quando muda o diretor da Elétrica Euro, os acordos informais têm que ser refeitos, tais como algumas viagens, férias, assistência médica.

> Não me tenho como parte daqui. Para o Entrevistado 17 (Gerente de Mercado Internacional Europeu) e o Entrevistado 19 (Gerente de Vendas Europa) isso não é um problema. Para mim, isso tem alguns inconvenientes. Estou fisicamente aqui, mas pertenço ao Brasil; não respondo e não estou como funcionário da Elétrica Euro. Então, muita comunicação não chega até a mim: 'bah, não sabia que tinha que te falar'. Há falhas por não ter uma imposição do Brasil: 'olha o Entrevistado 14 tem que receber esses e esses avisos'. Há falhas de comunicação seguramente entre a GRH de lá e a GRH daqui e isso não é só aqui, se tu for em outras filiais vai sentir isso também. Como agora, as férias, vou perder 3 dias úteis. Não recebi aviso nenhum. A comunicação não chega para mim porque eu não sou efetivamente dessa estrutura (Entrevistado 14 – Assistente Técnico Europa).

O desvinculamento do Entrevistado 14 (Assistente Técnico Europa) na empresa mostra como ela não tem consciência de sua dimensão internacional nem busca suporte, nas subsidiárias, para suprir suas necessidades. Há, portanto, carência de a empresa Elétrica reelaborar sua estrutura organizacional, em coerência com a GRH e GRHI da matriz, a fim de aumentar seu alcance no exterior.

A GRH Global da empresa não foi identificada na pesquisa. O Entrevistado 13 (vice-presidente EUA) analisa que a Elétrica não possui estrutura de GRH no exterior para administrar esse tipo de gestão. No entanto, ele salienta que algumas práticas estão consistentes com a GRH brasileira, possibilitando sua aplicabilidade em diversas unidades nacionais ou internacionais. Isso mostra um direcionamento da GRH em âmbito global.

> Primeiro, porque eu não tenho estrutura de GRH em todos os lugares, segundo, porque eu não tenho estrutura de GRH no Brasil com gente suficiente para suportar todo mundo no exterior. Imagina se eu quisesse que todas as unidades da Elétrica tivessem o mesmo processo de avaliação de pessoas! Eu precisaria ter no Brasil, um grupo de pessoas que gera essa lógica, atualiza essa lógica e cobra essa lógica das filiais. Teria que ter em cada filial um grupo que executa essa lógica, propõe modificações conforme a realidade e interage com esse grupo do Brasil. Em algumas unidades, eu tenho isso. Aqui, a GRH conversa com a GRH do Brasil. Já em outras unidades, não tenho isso, mal e mal tenho uma unidade de vendas, tenho 3 vendedores e um gerente, a GRH deles é assim: o que vocês me mandarem fazer eu faço. A gente não chegou a esse nível ainda. (...) Outras áreas da GRH estão muito mais avançadas, por exemplo: treinamento, hoje, consigo uma pessoa de qualquer lugar do mundo para treinar no Brasil, seja cliente ou funcionário; sei como ele vai ser treinado, o programa, quanto custa, e se tiver que fazer o contrário, mandar alguém do Brasil para treinar, é muito mais evoluído, por quê? Porque é algo que vem sendo trabalhado há 30 anos (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

Esses relatos mostram que a estrutura da GRH brasileira é consistente e tem desenvolvido práticas a serem implantadas nas unidades locais, bem como a servirem de modelo para as unidades no exterior. A GRHI está amadurecendo, muito em função da demanda internacional. Ela está buscando desenvolver seu papel, o qual, no entanto, ainda carece de interação com as GRH doméstica das subsidiárias.

A GRH das subsidiárias é voltada para os processos operacionais e também atua como GRHI, a qual, em alguns momentos, está ausente na adaptação dos expatriados, como no caso de Portugal. Há algumas unidades que estão mais desenvolvidas e mantêm relacionamento mais próximo com a matriz, conforme os entrevistados relataram.

5.4.1.2 Orientação da Gestão de Recursos Humanos – Estudo de Caso Brasileiro

A GRH da matriz tem um posicionamento regiocêntrico (VANCE; PAIK, 2006) frente às outras unidades brasileiras. A estrutura da matriz centraliza as tomadas de decisões e as principais políticas e práticas, enquanto a GRH local das unidades do Brasil tem papel operacional para atender as necessidades diárias da empresa. No entanto, a GRH das unidades internacionais é mais autônoma para a criação das políticas e práticas e tem, na matriz, uma empresa de consultoria para disponibilizar modelos de ferramentas. Esse contexto mostra uma perspectiva policêntrica (IVANCEVICH, 2008; VANCE; PAIK, 2006) da área no exterior.

> Não existe em cada uma dessas áreas de negócios uma GRH; não existe uma GRH da Elétrica A, uma GRH da Elétrica B, da Elétrica C. A Elétrica tem várias plantas em Manaus, Itajaí, Gravataí e não existe uma GRH para cada uma dessas empresas, só uma GRH Corporativa. É claro que tem, em Blumenau, um pessoal de apoio, em São Paulo e Manaus também, mas as diretrizes quem dá é sempre a matriz, que se reporta direto ao presidente e presta serviço a essas unidades. No exterior não é bem assim, é só uma espécie de consultoria, é um suporte mesmo, a gente não interfere, a gente não diz pra eles ‘ó vocês vão fazer desse jeito’, porém a gente indica (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

Como a unidade portuguesa foi uma aquisição, a Entrevistada 18 (Analista de GRH Europa) relata que está trabalhando na avaliação de desempenho e em outros processos, a partir da estrutura que existia na época da Motores: “respeitamos todas as descrições que estão, porque nós ficamos com as descrições existentes. Fomos atualizando uma ou outra, mas se calhar é melhor dizer assim ‘não, vamos pegar estas e vamos reestruturar’. É muito trabalho na GRH e nós somos 311 empregados mais 55 temporários; ao todo, somos cerca de 360 empregados”. No entanto, tem buscado o auxílio da GRH da matriz para ajudar nessa atualização de processos: “imagina, eu estou cá e temos que fazer um procedimento interno. Você pode pensar que esses documentos já existem no Brasil e eu posso adaptá-lo a nossa realidade” (Entrevistada 18 - Analista de GRH Europa).

> Por exemplo, o Manual do Colaborador, também tivemos que fazer o Manual de Atendimento. O Brasil tem isso tudo. O Brasil tem posto médico dentro do local, mas o Brasil está falando de 20 mil pessoas. É muito grande. Tem rebeldias sociais

> que nós, aqui em Portugal, não temos. Por isso, eu não podia apresentar o Manual do Colaborador aqui. Então, por isso, temos essa liberdade [de criar ou copiar as práticas] (Entrevistada 18 – Analista de GRH Europa).

> Temos o código de ética. Inclusive o nosso aqui dos EUA é praticamente uma cópia do Brasil, com algumas adaptações. Por exemplo, algumas práticas do Brasil, o empregador pode obrigar a pessoa a assinar um documento. Aqui nos EUA, obrigar é colocado na Justiça. Por exemplo, estou nesse momento, atualizando uma política de uso de cartão de crédito corporativo, antes de emitir essa política, eu submeti a GRH, a GRH submeteu a um advogado externo, especializado em legislação trabalhista, para verificar se aquela política não estava infringindo nenhuma lei estadual, porque cada estado tem uma lei (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

Apesar desses relatos, há uma sinalização da matriz para ter uma perspectiva geocêntrica nas unidades do exterior. Como nem todas as empresas têm demanda para tal estrutura, a implementação ocorre aos poucos e em determinadas práticas. No entanto, essa perspectiva geocêntrica é baseada na identificação das práticas de GRH existentes no mercado internacional e não no conhecimento global, com a contribuição das unidades internacionais. Essa concepção é coerente com o modelo de multinacional que busca replicar a matriz nas empresas internacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; NOGUEIRA et al., 2009; MURITIBA et al., 2010). O segundo depoimento corrobora o posicionamento passivo da GRH das unidades, inclusive de não fazerem o desenvolvimento corporativo da área.

> A parte de avaliação ainda é mais recente e meio dependente ainda, mas, por exemplo, uma coisa que a gente não tinha até um tempo atrás, as metas para as filiais no exterior elas eram metas gerais, agora elas já são metas específicas como é no Brasil. Já conseguem atrelar metas específicas a pessoas específicas, no passado não conseguia, são áreas diferentes e maturidades diferentes dentro da própria GRH (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

> O sistema [de GRH] roda legal na Índia, México e Chile. Tem outras unidades que usam esse sistema de GRH, mas não tem uma participação da GRH tão ativa. A gente usa o mesmo sistema, mas não significa que as políticas deles estejam alinhadas com a GRH corporativa (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

A perspectiva etnocêntrica é identificada na especificação da presença de um gestor brasileiro no início de uma operação internacional. É uma estratégia adotada pelas empresas no início das operações internacionais, principalmente em mercados dos quais não têm muito conhecimento (BARTLETT; GHOSHAL, 2000), fato ainda corrente na Elétrica. “A cultura pregada pelos fundadores, desde a época da internacionalização, é de que a gente tem que ter sempre nos países uma pessoa local, que conheça o mercado e uma pessoa centurião daqui que conheça a técnica. Isso como princípio de atuação, a Elétrica vai sempre continuar

fazendo" (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil). Esse depoimento ressalta a estrutura de uma empresa familiar ainda presente na cultura e nas decisões da organização.

A demanda por expatriados no exterior pode ocorrer de duas maneiras: "tem muita gente que pede gente, por exemplo, empresas lá fora sendo geridas por estrangeiros, dizem que precisam de brasileiros para tal função, com esse perfil, porque precisam de um cara lá. E tem outros, que a gente diz: 'nós queremos colocar um aí'. Nunca tivemos atritos, fomos sempre bem vindos" (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil). No entanto, não há um momento determinado para o envio de um expatriado. Dependendo do contexto e das oportunidades de mercado, há maior ou menor propensão para expatriar. É salientado que nem sempre a presença de um expatriado está relacionada com o ajuste ao mercado. Há unidades que são mais bem geridas por locais, enquanto outras desenvolvem melhor trabalho sob a gestão de um expatriado.

> Nas áreas comerciais são fortes [as demandas por expatriados], assim, são os *country manager* que a gente chama. Depende do momento, não existe um critério. Nas posições de base têm pessoas que vão bem como expatriados, mas outras filiais comerciais não têm nenhum expatriado. Nós temos alguns casos de expatriação que tem [expatriado] abaixo do gestor. O gestor é um brasileiro, abaixo dele tem metade brasileiro, metade nativo, e a filial não vai bem. Nós temos filiais que tem gestor nativo, metade brasileiro e metade estrangeiro e vai bem. Talvez seja um problema dos nativos ou aqui da base, ou do país, ou do mercado, depende da situação, depende do mercado (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil).

Desse modo, o etnocentrismo inicial da Elétrica de querer gerir as empresas do exterior com pessoas de origem da matriz nem sempre é implementado. Isso porque, muitas vezes, as já citadas particularidades de cada país preponderam no ajuste local, como ressalta o Entrevistado 13 (Vice-Presidente EUA): "eu deveria exportar conhecimento e tecnologia do Brasil para as filiais. Isso é uma meia verdade porque têm algumas coisas que tenho no Brasil que não necessariamente se aplica a realidade da filial".

A própria composição da área corporativa reflete esse posicionamento etnocêntrico da empresa matriz para o direcionamento corporativo global. Ela é formada por presidente, vice-presidente e diretores das unidades: "isso aqui no nível global, vale para todo mundo" (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil), mostrando que essa estrutura da empresa é a que coordena e é implementada em todas as unidades.

No entanto, a área corporativa internacional está amadurecendo com a troca de alguns diretores brasileiros por uma pessoa local, saindo do posicionamento etnocêntrico e confirmando a perspectiva policêntrica das unidades. Os brasileiros são enviados, no primeiro momento, para estruturar as áreas e depois são substituídos por locais, a fim de dar mais

autonomia para a unidade. Tal situação é confirmada nos depoimentos a seguir, os quais também mostram a rotatividade de brasileiros em cargos corporativos no exterior, sinalizando uma perspectiva geocêntrica (VANCE; PAIK, 2006) da área corporativa da Elétrica.

> Por exemplo, tivemos um diretor na França 10 anos, brasileiro, que agora foi para Alemanha, dado que o diretor da Alemanha foi para Áustria. Então, foi colocado um diretor francês, uma pessoa que nem era da Elétrica. Foi contratado um externo porque tinha um bom conhecimento do mercado, bons contatos, ser local. Agora mesmo, também, vi o anúncio que foi mudado o diretor da Elétrica EUA. É uma empresa nova, também é um americano. Então, ela procura sempre deixar pessoas locais gerir. Lógico, pessoas que tem experiência. Eu acho que nisso a Elétrica está muito bem (Entrevistado 14 – Assistente Técnico Europa).

De modo geral, a GRH da Elétrica está desenvolvendo uma perspectiva geocêntrica para os cargos estratégicos no exterior, embora, o predomínio de gestores brasileiros na matriz mostre como a empresa está voltada para o mercado brasileiro, sem aproveitar as diversidades da internacionalização: “acho que a Elétrica tem que internacionalizar a GRH; é muito voltada para o mercado interno, para o Brasil” (Entrevistado 10 – Supervisor de vendas internacionais Brasil). A GRH da matriz é regiocêntrica para atender as unidades brasileiras, enquanto, no exterior, é implementado inicialmente um posicionamento etnocêntrico de GRH, migrando para a perspectiva policêntrica do local.

5.4.1.3 Gestão de Recursos Humanos - Estudo de Caso Brasileiro – Categoria Intermediária

A Gestão de Recursos Humanos da Elétrica é composta de cinco processos que norteiam as práticas dessa área: planejamento, contratação, remuneração, desenvolvimento e desligamento, de acordo com a fala do Entrevistado 11 (Diretor de GRH Corporativa Brasil). O depoimento a seguir mostra que há alguns processos mais desenvolvidos e outros menos desenvolvidos, no entanto o foco da área está no desenvolvimento das pessoas e estão sendo desenvolvidas práticas para abranger todos os empregados da Elétrica, sendo eles brasileiros ou estrangeiros. É também revelado o direcionamento da GRHI em conhecer as práticas que estão sendo utilizadas no contexto internacional. Esse levantamento busca otimizar as práticas no contexto internacional coerentemente com a matriz. Isso mostra o pouco esforço da área em conhecer essas práticas para agregar à organização, de modo a concentrar não um conhecimento global, mas um conhecimento pontual - dos mercados internacionais em que a empresa está presente – centrado no etnocentrismo da GRH brasileira.

> A GRH daqui tem um radar maior na faixa de desenvolvimento. Precisamos saber quem são as pessoas que estão aqui. O que estamos fazendo hoje é, pegando tanto a parte de remuneração quanto a parte de desenvolvimento e criando um sistema único, mas não temos ainda. Planejar e contratar, cada unidade lá fora faz da sua forma. Eu não vou dizer: 'tu tem que fazer entrevista de seleção em 5 unidades'. Se ele quiser planejar ou não esse critério é de acordo com o orçamento deles. Detalhe que isso, a gente não interfere, quem interfere é a área de controladoria. Então, em termos de GRH, o principal é o desenvolvimento de pessoas e remuneração. O que precisa melhorar como GRHI é o conhecimento na mão das pessoas, nativos e não nativos; a gestão, os contratos de trabalho; as práticas de benefícios e remuneração em todos os países. Não tentar uniformizar; tomar conhecimento, para ver o que pode interferir, e obviamente otimizar. Desenvolver práticas mais focadas à GRH, tomar conhecimento e ver como estão sendo conduzidas, são os principais pontos (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil).

A perspectiva etnocêntrica é confirmada devido à centralização de metas e investimentos da unidade na matriz: "nós temos conta agora. Eu só posso querer 'x' pessoas por ano" (Entrevistada 18 - Analista de GRH Europa). Como mostra o depoimento anterior do Entrevistado 11 (Diretor de GRH Corporativa Brasil), o planejamento estratégico da empresa estabelece os recursos financeiros do período e a gestão de controladoria os disponibiliza para a conta de cada área, independente da localização. A GRH da matriz não tem conhecimento nem influência nesse planejamento, corroborando a autonomia que a GRH das unidades tem em relação à GRH da matriz. Essa estrutura representa a dispersão das GRH, evidenciando que a perspectiva global da área ainda não é o foco da empresa para essa área.

O estudo de caso de Cyrino e Barcellos (2006), realizado na Elétrica, já sinalizava a posição etnocêntrica da empresa. A comunicação unidirecional (da matriz para a subsidiária), a forte hierarquia e a falta de oportunidades de intercâmbio entre as unidades do exterior, as quais impedem que boa parte das experiências sejam incorporadas ao repertório coletivo das empresas, dificultando seu reaproveitamento em outras localidades, foram identificadas no estudo de Cyrino e Barcellos (2006).

O Entrevistado 13 (Vice-Presidente EUA), o Entrevistado 15 (Ex-Diretor Internacional Brasil) e o Entrevistado 11 (Diretor de GRH Corporativa Brasil) abordam o projeto Elétrica *Knowledge* que foi desenvolvido para propiciar o conhecimento em todas as unidades. Esse projeto é "um depositário de procedimentos e processos que tenta cumprir aquilo que é o básico, que é individual. Ele dá os exemplos e tu consegues enxergar o que os outros países têm como prática e aí tu podes fazer as adaptações que tu necessitar" (Entrevistado 13 - Vice-Presidente EUA).

O depoimento do Entrevistado 16 (Analista de GRHI Brasil) mostra como esse projeto não contempla a empresa em uma perspectiva geocêntrica, mas em uma maneira etnocêntrica. O projeto que poderia impulsionar a gestão de conhecimento global da empresa é meramente

informativo, para que as outras unidades saibam como executar os processos que são feitos na matriz.

> O projeto Elétrica *knowledge* é um projeto que foi feito há uns dois anos. Ele tinha o objetivo de mapear todo o conhecimento dentro da empresa. Eu participei também desse projeto, escrevemos tudo o que a gente faz na empresa. Pegar um exemplo da GRH: o manual da gestão do expatriado. Então, como é que eu faço para expatriar uma pessoa? Como identifico candidato? Quais são as etapas de seleção? Como que eu monto uma proposta financeira? Como é que eu cuido da parte de imigração, de impostos? Tudo isso está dentro desse manual. É um documento imenso. Se criou um portal, que é como se fosse um Google da empresa. Digite o que você quiser lá. Se digitar contabilidade, vai aparecer tudo que se faz na contabilidade. Então, essa foi a ideia desse projeto (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

Corroborando essas informações, o Entrevistado 13 (Vice-Presidente EUA) relata que a unidade dos EUA "tem uma gerente de GRH, tem uma equipe de GRH com ela, que tem uma estrutura por trás dela. Ela tem desde planos de cargos e salários até a parte de bônus e avaliação e tem um *software* que ajuda. Eu diria até que, em algumas coisas, a gente está um pouquinho melhor que o Brasil, apesar da gente não ter a estrutura do Brasil". Como não há uma gestão que propicie a troca de informações, as práticas que, de acordo com o Entrevistado 13 (Vice-Presidente EUA), estão sendo mais bem conduzidas na unidade dos EUA acabam não sendo aproveitadas na empresa Elétrica como um todo.

> Não consigo por limitação física e até por escopo de trabalho. Pense assim: essa integração tem uma série de pré-requisitos para acontecer, eu preciso ter linguagens comuns, ter processos estabelecidos e descritos de maneira que eu possa comparar. Eu preciso ter estruturas em ambos os lados que consigam avaliar e manter essas práticas funcionando. Uma vez que eu tenha todos esses pré-requisitos satisfeitos, aí eu posso passar a fazer uniformização (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

Apesar da miopia da empresa para essa situação, as próprias unidades, de modo pontual, trocam informações para complementarem seu trabalho. O depoimento a seguir mostra que há interesse e demanda por práticas globais, no entanto ainda não foi formalizada a estrutura para isso. Há algumas práticas que permitem a divulgação do que está sendo feito nas unidades, como a revista e a intranet da empresa, mas ainda são práticas incipientes que não atendem à internacionalização da Elétrica. Tal situação evidencia a perda do conhecimento que flui dentro da empresa o qual não é considerado pela matriz brasileira.

> Olha, nós temos *e-mail* de todos. Mas, por exemplo, os meus colegas que são pais, de vez em quando, trazem os filhos, uma série de coisas. E a minha colega da China viu na revista e quis falar comigo. Ela também é brasileira. Quis falar comigo no sentido de perguntar como é que nós fazíamos, como é que é o processo, de modo a poder agilizar processos que estão cá. Porque, assim, nós aqui somos, temos uma

> cultura muito própria, um código de trabalho muito próprio, o Brasil também, a Espanha também (Entrevistada 18 – Analista de GRH Europa).

A perspectiva regiocêntrica (VANCE; PAIK, 2006) pode ser desenvolvida em outras unidades e não só no Brasil. Como algumas unidades não têm atividade fabril, apenas escritórios de representação, não há como constituir uma GRH em cada escritório. Há, pois, a demanda de uma GRH regional para atender esses escritórios.

> Eu não posso esperar que o diretor do Japão tenha uma gerente de GRH; isso é uma dificuldade. Outra dificuldade que a gente tem nas filiais, principalmente nas comerciais, são vendedores. Mesmo o executivo principal, o negócio que faz ele se empolgar e fazê-lo funcionar é fechar um pedido. Se tu pedires para ele planejar teus recursos, em época de orçamento, é um Deus nos acuda (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

Há uma expectativa de planejamento para a GRH da empresa, proveniente do novo plano estratégico da Elétrica que se chama '20-20'. A empresa espera faturar R$20 bilhões até o ano de 2020. Para o desenvolvimento desse plano, a GRH acredita que o número de empregados da Elétrica irá duplicar, demandando maior atuação da área para contribuir com esse planejamento.

> Vamos pegar o exemplo do plano 20-20: a empresa quer triplicar ou quadruplicar o faturamento. Ela quer sair de 7 bilhões de reais e quer chegar em 20 bilhões de reais. O que representa triplicar o faturamento? Em termos de GRH, representa mais ou menos duplicar o número de funcionários da empresa. Então, se hoje ela tem 25 mil funcionários, ela vai ter que chegar a 50 mil funcionários. Isso é uma meta que a empresa usa. Então, qual é o desafio hoje da GRH? 50 mil funcionários. Tem que preparar a gestão da empresa (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

As ideias norteadoras do entendimento da Gestão de Recursos Humanos da empresa Elétrica são expostas no Quadro 13.

Ideias Norteadoras das Categorias Iniciais	Ideias Norteadoras da Categoria Intermediária 'Gestão de Recursos Humanos'
Importância e Estrutura da GRH: GRH Corporativa; GRH brasileira estruturada; GRHI burocrática; deficiência comunicativa da GRHI com o exterior.	- GRH centrada na matriz e acompanha lentamente o desenvolvimento internacional da empresa; - GRH voltada para o nível corporativo sem perspectiva global; - desenvolve uma GRH doméstica nas unidades internacionais, coerente com o modelo de empresa multinacional; - Elétrica *Knowledge*: conhecimento informativo e focado na matriz; - demanda para GRH regiocêntrica das unidades no exterior; - preparar a GRH para o novo plano de expansão.
Orientação da GRH: GRH doméstica brasileira regiocêntrica; GRH Corporativa etnocêntrica; GRH de Portugal policêntrica; amadurecimento corporativo policêntrico/ geocêntrico.	

Quadro 13 – Ideias norteadoras da categoria 'Gestão de Recursos Humanos' – estudo de caso brasileiro
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

5.4.2 Gestão Internacional – Estudo de Caso Brasileiro

A categoria intermediária denominada ‘Gestão Internacional’ surgiu das categorias iniciais ‘estratégia de internacionalização’ e ‘modelo de internacionalização’, as quais são analisadas a seguir. No final, é apresentada a categoria intermediária que norteou o estudo dessa seção.

5.4.2.1 Estratégia de Internacionalização – Estudo de Caso Brasileiro

A internacionalização da Elétrica começou, de modo incremental, por meio de intercâmbios com a Alemanha e o Japão, na busca de novas tecnologias. A partir da década de 1980, o interesse pelo mercado internacional foi sinalizado pela organização com a participação em feiras no exterior, para as quais foram enviados representantes. Em 1990, as primeiras exportações foram realizadas. Por meio da implantação de escritórios e de representações comerciais e através de visitas frequentes aos clientes no exterior, a internacionalização começou a assumir maior proporção na Elétrica. O primeiro escritório internacional foi sediado nos EUA. Depois veio a abertura da Elétrica Europa. Após a implementação dessas unidades, a Elétrica “começa, em cada um dos principais mercados, estudar a colocação de uma subsidiária” (Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil).

> Até 1988, ela não tinha nenhum esforço de exportação. Era uma empresa completamente voltada para o mercado brasileiro, com muito sucesso. Mas não podia ficar alheia ao mercado internacional, era o grande assunto do momento. Então, fundou uma empresa que se chamava Elétrica Exportadora. Uma empresa destinada ao comércio exterior. Não só à exportação, ao comércio exterior. Havia alguns representantes isolados; o caminho agora era integrar e direcionar esses representantes. Eu comecei a viajar e fazer contatos. A ideia era a seguinte: como atingir esses mercados? Uma coisa era manter representantes avulsos, outra era começar a reunir esse pessoal e talvez colocar uma empresa, uma subsidiária nos locais, nos centros de mercado (Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil).

“A empresa verificou que ela não conseguia mais crescer no mercado nacional. Ela atingiu um nível de participação no mercado brasileiro que aquele crescimento orgânico é muito difícil” (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil). A aquisição de empresas e *joint venture* tornou-se o modo de entrada no exterior para que a Elétrica começasse a implantar suas unidades fabris: “a construção de fábrica é um pouco complicada, por isso, a principal estratégica é adquirir empresas” (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil). É difícil para as empresas brasileiras entrarem no mercado internacional e conquistarem clientes, porque “o

problema é a imagem da empresa e a imagem do país" (Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil). No início desse processo, a empresa não é conhecida no comércio externo e a imagem do Brasil no exterior não contribui para a efetiva penetração nele.

> No México, nós compramos uma empresa que tinha um imóvel alugado, e depois nós mudamos para um imóvel próprio. Mas a gente comprou o mercado, a gente não conquistou o mercado, a gente foi lá, já tinha o mercado, compramos a empresa e depois só fizemos as instalações (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Brasil).

No caso de *joint venture*, a Elétrica se une a empresas com reconhecimento nacional no país de destino, podendo, parcialmente, adquirir a organização ou comprar alguma empresa que esteja à venda (aquisição), a fim de trabalhar com a marca local: "temos parceiros muito grandes, mais fortes, eles não são influenciados por nós; nós é que somos uma parte do negócio deles" (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil). Exemplo desse tipo de negócio são as unidades de China, México, Portugal e Estados Unidos: "o que nós fomos fazendo: devagarzinho, produzindo nosso produto, com a cara da Elétrica, para o cliente conhecer o nome da Elétrica e até alicerçando um pouco no nome da antiga Motores [empresa portuguesa adquirida pela Elétrica]" (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa). Ressalta-se que essa estratégia também é adotada por outras empresas brasileiras, como a Metálica.

> Aí vem o mundo árabe, também que é outra cultura. Temos escritório em Dubai, ali é um *mix* e são países de relações; em todo o mundo, os negócios se dão por relações, confiabilidade. Se tem confiança, tu confia na tua empresa, quero como minha fornecedora, minha cliente. Até chegar a esse ponto, se leva muito tempo no estrangeiro. Então, você vai num país, você tem que achar a pessoa certa. Por exemplo, em Dubai o nosso escritório é responsável por quinze países. Se você quer vender, tem que achar o parceiro local que sabe a cultura local, que sabe quem é quem lá, tem que ter esse parceiro lá, um agente que te representa naquele país e tu tem que estar lá mais próximo para poder fazer essa ponte e estabelecer essa rede (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil).

Essa estratégia pode ser entendida como o modelo das empresas *Born Globals* (RENNIE, 1993), segundo o qual, elas abordam vários mercados simultaneamente, recorrendo à aliança, muitas vezes sem ter um mercado principal, a fim de construírem a rede de relacionamentos. A única unidade fabril que não foi implementada por meio de aquisição, foi a unidade da Índia. Em função de ser um país com mão de obra barata e um mercado emergente, que também não tem reconhecimento internacional de suas empresas, vislumbrou-se ali a oportunidade de começar uma fábrica *greenfield*. É interessante ressaltar que a empresa Metálica também começou sua fábrica na Índia com uma unidade *greenfield*.

Para escolher esses negócios, a empresa analisa oportunidade de negócio, localização, credibilidade da marca, entre outros fatores. No caso da Índia, "a estratégia de negócio foi à mão de obra barata e localização de mercado" (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil). No caso da empresa em Portugal, a oportunidade de adquirir uma nova tecnologia, que a Elétrica Brasil desconhecia, foi o principal motivo para a compra: "a empresa estava falida, estava com um bom preço no mercado e a tecnologia que nós tínhamos aqui [em Portugal] ia agregar muito à Elétrica" (Entrevistado 14 – Assistente Técnico Europa).

> Muitas das empresas que fizemos aquisição, foi para compra de tecnologia, temos que absorver deles também. Em Portugal tinha um produto que nós não fabricávamos, não conhecíamos a tecnologia para fábricas, poderíamos conhecer e ia levar tempo para desenvolver, para fazer um bom produto. Teríamos condições de desenvolver, sim, mas com muito mais tempo e talvez gastando muito mais dinheiro. Foi adquirido um *know-how* lá, uma expertise e sem dúvida, hoje, ela está disseminada na empresa. Claro que a essência ainda está lá com as pessoas lá, mas aqui se conhece, sabe o que se faz lá, como se faz, como projetar, mas a essência está lá (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil).

O Entrevistado 15 (Ex-Diretor Internacional Brasil) relata que a implementação de uma fábrica no exterior pode demorar anos ou, ao contrário, ser implementada em meses. Isso ocorre de acordo com o planejamento estratégico da empresa. Caso seja um mercado mais volátil e de difícil entrada, como Rússia, China e Emirados Árabes, o ingresso da empresa é incremental, ela vai testando tanto sua aceitação quanto sua adaptação ao mercado. Há situações com uma estratégia mais clara, como os casos de Portugal – porta de entrada para a Europa e aquisição de uma nova tecnologia –, e da Índia – porta de entrada para a Ásia e mão de obra barata.

> Uma coisa é evidente até hoje: você não pode colocar uma subsidiária em qualquer lugar. Você tem que colocar em centros de mercado, em áreas mais longe, mais separadas, fazer representantes ligados ou à subsidiária ou pela importância deles ligados à casa matriz. A grande questão é: qual é o plano estratégico da empresa? A empresa tem um plano para ficar nesse mercado? Isso aqui é uma tentativa, é um teste? Ou não? E, dependendo da resposta a isso, as coisas mudam. Então, a Elétrica, a princípio, quando o conselho de administração decide colocar uma empresa lá fora, ela diz como é o plano: 'eu quero aqui, os primeiros cinco anos, conhecer o mercado, trabalhar com vendas, em seguida, colocar assistência técnica e, se tudo ocorrer como nossa expectativa, nós vamos colocar uma fabricação' (Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil).

O Entrevistado 13 (Vice-Presidente EUA) ressalta que a análise do mercado é importante para a escolha de uma unidade no exterior. Entretanto, a cultura também tem preponderante papel, não só a do país, mas também a das duas organizações: da Elétrica Brasil e da nova aquisição. A questão cultural não foi citada com grande realce pelos

entrevistados, mostrando que “a oportunidade de negócio” (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil) é o principal aspecto considerado pela empresa Elétrica, quando busca se expandir para o mercado externo.

> Claro que a análise de mercado tem um peso grande em relação a isso, mas mais do que a análise de mercado, como se encaixa no estilo da Elétrica. Temos uma cultura muito própria como empresa, uma cultura muito informal, prática. Quando a gente busca uma aquisição no exterior, e até mesmo no Brasil, tentamos algo que seja obviamente complementável do ponto de vista de negócio, mas do ponto de vista de cultura também seja compatível. Claro que tem toda a parte econômica, de estabilidade de negócio, maturidade, mas a cultura é um dos aspectos que pesa bastante (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

Conforme todo o exposto, destaca-se a estratégia de internacionalização de acordo com a Escola de Uppsala (JOHANSON; VALHNE, 1977), atentando para a perspectiva incremental da entrada no mercado externo. O aumento da experiência e do conhecimento da empresa, no contexto internacional, traz maior confiança para fazer negócios mais ariscados. Não foi possível, no entanto, identificar o privilégio de escolha por mercados psicológica e culturalmente próximos.

5.4.2.2 Modelo de Internacionalização - Estudo de Caso Brasileiro

No início da internacionalização da organização estudada foi criada a empresa Elétrica Exportadora. Isso ocorreu devido à pequena demanda e para centralizar os negócios externos e traçar diferentes direcionamentos para a Elétrica matriz e a Elétrica Exportadora. No entanto, com o crescimento do mercado externo, tal estrutura tornou-se incompatível com a perspectiva internacional, além de excluir a Elétrica da internacionalização da empresa, o conhecimento internacional não se perpetuava na organização, ficando restrito a uma pequena parte dela. Isso caracteriza uma empresa exportadora (MURITIBA; ALBUQUERQUE, 2009), a qual exporta produtos e serviços para outros países.

> Antigamente nós tínhamos uma empresa aqui que se chamava Elétrica Exportadora e todas as relações com o mercado externo passava por ela, um funil. Tudo que era relacionamento com o mercado externo, saiu das fronteiras do Brasil o canal era a Elétrica Exportadora. Uma empresa dedicada à exportação e a tratar o mercado internacional, então toda a sua necessidade de mercado externo entrava nessa empresa. Tinha uma competência muito grande comercial, técnico e de pessoal falando inglês, francês, russo (russos que moravam aqui na época), falando ‘n’ idiomas e fazendo toda a gestão do negócio lá fora. Com o crescimento da Elétrica, cada vez mais instalando unidades produtoras lá fora, eu senti uma necessidade muito grande de relacionamento de diferentes áreas com diferentes áreas das empresas daqui no Brasil e não dava mais para a exportadora ser o canal de entrada,

> porque era um funil, entrava e tudo saia por ela novamente. Então, essa empresa, hoje, ela não atua mais. A gente tem várias divisões de negócios: a Elétrica tem a área de elétricos, produto B, produto D, produto C, e hoje, cada unidade dessas tem a sua equipe comercial, de engenharia, que se relaciona com as fábricas a fins lá fora (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil).

A atual estrutura matricial organizacional sinaliza o amadurecimento da empresa para atender o mercado externo, corroborando a perspectiva multinacional (MURITIBA et al., 2010; BARTLETT; GHOSHAL, 1989). Embora a unidade no exterior esteja focada na resposta local com uma atuação mais autônoma, o etnocentrismo da matriz é perpetuado para as unidades do exterior, visando ao modelo americano '*by the book*' com réplicas da matriz. "A Elétrica não abre mão dos seus princípios; isso tem que ser levado. Leva tempo. Não é só uma andorinha na fase do verão, como a gente diz. A pessoa vai para lá e começa a disseminar essa cultura Elétrica dentro da organização. E a gente tem tido um sucesso relativamente muito bom nesse sentido" (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil).

A unidade de Portugal era controlada pelo governo português. Quando a Elétrica a adquiriu, sabia que, nessa transição, iria enfrentar resistência por parte dos antigos empregados, principalmente em função da falência financeira da Motores. Por isto, o etnocentrismo da matriz foi implementado por meio do apelo familiar da Elétrica que ainda se perpetua a organização: o filho de um dos fundadores e futuro [hoje, o atual] presidente da Elétrica Brasil (matriz) ficou expatriado por dois anos em Portugal. Ele procurou amenizar a resistência à mudança, bem como mostrar que os expatriados brasileiros estavam ali para ajudar a empresa a crescer e retornar ao bom desempenho financeiro.

> Trouxe pessoas para disseminar um pouco daquela cultura que nós temos no Brasil, introduzir a cultura. Quando veio o administrador do Brasil para tocar essa empresa, veio uma pessoa da família. Era uma pessoa ligada a Elétrica, ligada para trazer um pouco de confiança a esse povo que estava aqui. Se entrasse qualquer brasileiro aqui, até hoje existe certo preconceito contra os brasileiros. Mas veio uma pessoa da família, muito querida, que se integrou muito bem com os colaboradores, desde o alto nível até o de chão de fábrica. Jogava futebol junto. Foi um processo melhor impossível para uma empresa em termos de trazer cultura, de injetar dinheiro e em termos de investimento na fábrica. Eles viram que isso aqui não tinha investimento há uma porção de anos. Então, um dos donos da Elétrica veio para cá, ficou dois anos, começou a comprar máquinas novas, contratar gente, a mudar um pouco aquela estrutura que tinha, o processo de fabricação. Trouxe pessoas da fábrica ligadas a ele, para tocar a produção. Foi um processo criador muito, muito produtivo. Isso ajudou bastante a disseminar essa cultura da Elétrica. E a Elétrica faz isso muito bem (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa).

Essa situação, ao mesmo tempo em que acelerou o amadurecimento da empresa, pois ela já tinha uma marca no mercado e um *network* estruturado, demandou uma reestruturação, a qual, por vezes, foi sabotada pelos próprios empregados. Isso dificultou o entrosamento da

Elétrica Euro com as políticas da matriz. Atualmente, essa unidade conseguiu fazer a transição da direção para uma pessoa portuguesa e está com três expatriados brasileiros, mostrando a adaptação à perspectiva policêntrica.

Outro fator que contribui para retardar o amadurecimento das unidades no exterior são os mercados em que a empresa busca se desenvolver. Por exemplo, a Rússia: “é um mercado muito grande e que está abrindo agora para uma coisa que estava muito fechada há algum tempo. Só entrava quem era russo e tinha que passar, primeiro, pelo governo, aprovações, aquela burocracia. Por estar na Europa ajudou um pouco, mas abrir uma filial lá é que ajudou bastante, porque a filial lá é comandada por um russo que já trabalhou no Brasil e fala português” (Entrevistado 17 – Gerente de Mercado Internacional Europeu). Tal situação também é retratada pela empresa Metálica. Ambas as organizações não relacionaram a política como fator propulsor da abertura do mercado russo, mas referiram o amadurecimento em experiências internacionais.

A unidade dos EUA, a primeira implantada no exterior, mostra maior amadurecimento, sinalizando uma perspectiva global empresarial. A mobilidade dos empregados entre as unidades dos EUA e dos México já foi concretizada e realizada sem o suporte da matriz. Isso mostra que as práticas da matriz estão sendo incorporadas nas unidades, possibilitando a construção do conhecimento em diferentes perspectivas.

> Essa movimentação horizontal já está ficando comum hoje e isso vai tornar o trabalho do Brasil mais complicado; a gente está chegando em um ponto de expatriação entre filiais. Nos EUA, já temos duas pessoas do México que são empregados da nossa filial do México e foram expatriados para os EUA. Esse processo foi todo gerido por aqui, usando a mesma lógica do Brasil, mas gerado por aqui. Então, já tá chegando nesse nível (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

O maior entrosamento das unidades com a matriz direciona a Elétrica para uma perspectiva global (MURITIBA et al., 2010; BARTLETT; GHOSHAL, 1989). Há maior troca de práticas entre as áreas e as unidades, propiciando a disseminação de conhecimento – impulsionado também pelo incremento tecnológico do Brasil. Embora haja o predomínio do enfoque gerencial, a possibilidade de as unidades contribuírem com sugestões de melhoria, a partir de experiências locais, perpetua o amadurecimento internacional da empresa.

> Hoje, isso está disseminado em toda a empresa. Se for falar com o gerente da engenharia, ele vai te falar com propriedade como é a engenharia da China, da Índia, dos EUA, do México, da Argentina porque ele está em contato diário. Antigamente, isso não acontecia. Hoje, os gerentes, os engenheiros estão trocando *e-mails*, teleconferência e videoconferência todo o dia (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil).

> Hoje, a Elétrica trabalha com comissões, que são grupos colegiados para decisões que afetam mais de uma empresa, então, por exemplo, se eu tenho uma ideia aqui nos EUA que eu acho que possa ser útil ao Brasil ou acho que influencia o Brasil, eu submeto esse assunto a essa comissão que tem pessoas de várias áreas da empresa e esse colegiado dá um parecer a ser aprovado pela diretoria, e aí isso é implementado em várias empresas (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

No entanto, a perspectiva multinacional é corroborada pela direção da movimentação dos empregados. A unidade de Portugal "só têm três expatriados, que são do Brasil para cá" (Entrevistada 18 – Analista de GRH Europa). A ausência de expatriados de outras unidades e o envio de empregados portugueses para outras empresas, ou até mesmo para o Brasil, evidencia a perspectiva etnocêntrica, adotada no início das operações. Com o desenvolvimento das unidades, há a abertura para políticas policêntricas para atender o mercado local.

A globalidade da empresa, de acordo com os entrevistados, está pautada em uma política geral que permite às unidades construírem práticas dentro da política global da Elétrica. Tal contexto é característico de uma empresa multinacional, com uma ampla política etnocêntrica a qual permite às subsidiárias criarem as próprias políticas. Isso busca dar maior autonomia às unidades, respeitando as particularidades locais, e, ao mesmo tempo, construir internacionalmente uma cultura Elétrica. Essa política global inclui três subpolíticas: o manual da administração, o manual da estrutura legal; o manual de gestão. Eles são explicados no depoimento a seguir.

> A gente tem o código de ética. Isso também traduz de uma forma aberta o que é a cultura, nossos valores, como se fosse um grande guarda-chuva. Aqui a gente tem três coisas que sustentam isso que estou falando, o que a gente chama de manual da administração, manual da estrutura legal, e o manual de gestão. Isso daqui [manual de gestão], até aqui [manual da estrutura legal], é o global: até aqui a gente tem que ter isso de uma forma global. O manual da estrutura legal muda um pouquinho porque tem uma parte que é local. Então, eu vou ter manual da administração na Índia, manual da administração na China, manual da administração na Alemanha, enfim, eu vou ter vários que respeitam as práticas locais. Você também verá a estrutura do lado aqui, que respeita as práticas locais. Esse local aqui, pode ficar dividido entre global e local. Hoje, a gente tem aqui condições, por exemplo, lá na Alemanha, a gente não tem condições. Não é uma coisa tão simples, não é um negócio, assim, que funciona, não há algo 100% em toda comunidade. De que maneira a gente pode fazer isso? Expatriando pessoas. De que maneira pode se fazer trabalhar da forma que a Elétrica trabalha? Pessoas que adquiriram o DNA da empresa, a cultura e levam, então, as práticas que a gente tem aqui que possam ser colocadas em práticas lá (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil).

Por mais que essa política global esteja desenhada, ainda há áreas que não se desenvolveram nessa perspectiva. O Entrevistado 13 (Vice-Presidente EUA) sinaliza que essa

lacuna ocorre, justamente, pela diversidade de conhecimento internacional de cada área. Há áreas que são mais demandadas internacionalmente, enquanto outras estão restritas ao conhecimento local. “O negócio do produto B não tem nenhuma fábrica no exterior. Tem na Argentina. E aí a fábrica na Argentina funciona mais ou menos que nem o Brasil. O negócio dos elétricos tem fábricas no mundo inteiro, então são níveis de diferentes maturidade” (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

Conforme o exposto, há um direcionamento para que a Elétrica seja uma empresa global, entretanto ainda não é possível visualizar tal amadurecimento, pois algumas áreas ainda têm uma perspectiva multinacional, como a área de GRH, como explanado nas subseções anteriores. A Elétrica está focada nos esforços da matriz, demandando a necessidade de tirar a centralidade da matriz para atuar de maneira global no mercado.

5.4.2.3 Gestão Internacional - Estudo de Caso Brasileiro – Categoria Intermediária

A gestão internacional da empresa Elétrica é, de modo geral, descentralizada, para dar maior autonomia às unidades – nacionais e internacionais. Alguns entrevistados consideram a Elétrica uma empresa global: “se você for avaliar hoje as 27 filiais que a gente tem, as filiais comerciais, eu diria que quase 80% estão padronizadas, e as outras 20% estão a meio caminho disso” (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

Esse depoimento mostra o entendimento de empresa global como aquela em que há padronização de todas as unidades. Na presente tese, entende-se que essa descrição, juntamente com o direcionamento para empresas independentes, sem muita integração, atende o conceito de multinacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; BOHLANDER et al., 2003; NOGUEIRA et al., 2009). Desse modo, exatamente por elas não estarem integradas, a Elétrica não se caracteriza como uma empresa global.

> A nível corporativo, a empresa fez uma reestruturação há dois anos. Antigamente existia uma diretoria internacional que era quem cuidava de todas as unidades no exterior. Então, qualquer assunto que viesse de uma unidade fora do Brasil ia para essa diretoria internacional. Isso tirou muito a flexibilidade do negócio da empresa porque tinham pessoas que não viviam o seu dia a dia e que davam suporte para as unidades no exterior. Então, agora as unidades no exterior foram alocadas dentro da unidade de negócio. Por exemplo, na Argentina tem três fábricas: uma é dos elétricos, uma é do produto B e a outra é do produto C. Na fábrica dos elétricos, quem faz a gestão é a unidade industrial elétricos, que é até uma divisão de negócios. Já a parte corporativa, a Elétrica ainda é muito descentralizada, principalmente na parte de GRH - que eu posso falar mais, vivencio mais a realidade - ainda existe muita descentralização, pela característica da empresa. A Elétrica não é muito proativa nesse sentido. Então, ela vai sentir um pouco as condições e vai avaliar se precisa ou não centralizar. Até agora não é muito centralizado, as unidades

> têm bastante autonomia para tomar as próprias decisões (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

Para chegar à concepção de uma multinacional, a Elétrica passou por um desenvolvimento incremental, o qual possibilitou maiores experiência e conhecimento de mercado internacional. A empresa conta com a expansão do mercado externo por meio de pontos estratégicos, porém nem todas as operações são fábricas industriais, havendo escritórios para distribuição ou vendas. O depoimento a seguir salienta a importância tecnológica das unidades internacionais, visto que, na fábrica de Portugal, há em torno de 20% de engenheiros em relação ao total de seus empregados. Esse alto percentual é consequência da estratégia da Elétrica para essa unidade: produzir uma nova tecnologia que a matriz não possui.

> Lá [na Rússia] é só uma filial comercial que deve ter umas 15 pessoas, as filiais maiores, em termos de pessoas, têm que ser produtivas, são as da Alemanha e da Inglaterra. A Alemanha deve ter umas 50, 60 pessoas e a Inglaterra umas 40, 50 pessoas e são só a parte de distribuição, porque a Alemanha hoje é o centro de distribuição de elétricos em estoque e a Inglaterra porque é um mercado específico, está aqui, mas, está fora, está na ilha, é uma coisa bastante específica. E nós [em Portugal] somos 370. Nós somos uma fábrica, mas se nós fossemos só a parte comercial, teríamos menos. Para você ter uma ideia, nós somos em cerca de 370 pessoas. Destas 370, mais de 60 são engenheiros, é muito, é uma proporção muito grande (Entrevistado 17 – Gerente de Mercado Internacional Europeu).

Por mais que sejam mercados de maior dificuldade de entrada – por causa da legislação e da cultura contrastante –, há necessidade de a empresa estar presente nos mercados com destaque na economia, inclusive nos emergentes, como Rússia, Índia, China e Emirados Árabes. Não há um mercado específico e privilegiado em desenvolvimento, muito em função do produto oferecido. Ele não é procurado, em princípio, pelo baixo custo, mas pela tecnologia, funcionalidade e qualidade oferecidas. Para tanto, a presença nos mercados destacados anteriormente ocorre para a divulgação da marca, da logística – menor prazo de entrega do produto – e dos serviços agregados – assistência técnica, como salientam os entrevistados (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil, Entrevistado 14 – Assistente Técnico Europa e Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil).

Alguns mercados exigiram diversas tentativas de negócios (Rússia); possibilitaram a implementação de uma empresa *greenfield* (Índia); ofereceram um mercado conquistado representativo (Portugal e EUA); amadureceram o escritório de vendas para uma grande unidade fabril (Canadá); permitiram que unidades antigas se conservassem como escritório de vendas (Dubai); envolveram acordos com o governo, dependendo do tipo de produto (China);

possibilitaram a obtenção tanto de parceiros mais fortes como de menor representatividade (África do Sul e Nova Zelândia). Tais situações foram exemplificadas por diversos entrevistados (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil, Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil, Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA, Entrevistado 14 – Assistente Técnico Europa, Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil e Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa).

Cada experiência possibilitou um aprendizado: a conquista de um mercado com a primeira empresa *greenfield* da Elétrica no exterior; a troca de gestão; a resistência dos empregados locais na aquisição de uma fábrica; a construção da confiança com os parceiros locais, quebrando preconceitos sobre o brasileiro e até mesmo da própria empresa em relação aos mercados mais difíceis. Tais situações foram exemplificadas por diversos entrevistados (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil, Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil, Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA, Entrevistado 14 – Assistente Técnico Europa, Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil e Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa).

Citam-se, na sequência, exemplos dessas situações. Alguns setores de produção são considerados estratégicos na China, como energia, petróleo, aeronáutica, siderurgia estatal e banco. Por isso, uma organização estrangeira não pode adquirir 100% de uma empresa desses setores, ela precisa ser sócia minoritária de um investidor local. No caso da Elétrica, sua atuação, nesse mercado, centra-se no produto elétrico, possibilitando que tenha 100% de capital brasileiro, o que não se aplica ao caso da empresa Metálica e Ferro.

Outra situação vivenciada pela Elétrica e pela Metálica é a resistência dos trabalhadores indianos em receber ordens dos expatriados brasileiros. Essas duas empresas também compartilham a delicada relação com os sócios russos. A Metálica já teve desvios financeiros nessa unidade por parte dos sócios, e a Elétrica enfrentou dificuldades no mercado também relacionadas aos sócios: “hoje, nós temos a felicidade de ter à frente do nosso negócio lá [na Rússia], uma pessoa que conhece a cultura e fala o idioma porque se você não falar o idioma você perde 80% da leitura que você tem que fazer do mercado e da empresa” (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil). Ambas as organizações resolveram essa situação com a presença de um expatriado brasileiro para dar mais confiança aos negócios provenientes dessa unidade.

> Nessa parte a gente percebeu muito bem que, quando tem a nossa empresa lá, os nossos ouvidos, os nossos olhos com o expatriado, o mercado é mais cristalino para nós, é mais transparente. E aí, logicamente a gente faz as estratégias em função do

> que você está vendo e ouvindo no mercado. Você pode fazer estratégias se tiver plena confiança no seu parceiro, de que ele realmente está te reportando 100% a realidade do mercado. Mas a gente sempre fica com aquele pé atrás. Não é questão de desconfiança, é: 'será que ele está fazendo a leitura correta?'. Aí você investe. (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil)

A presença do expatriado nem sempre ocorre no início de uma operação, pois é influenciada pelo tipo de empreendimento realizado. Na abertura de um escritório, nem sempre é enviado um empregado brasileiro. Nas unidades em que a Elétrica detém total ou grande parte da gestão, a demanda pelos expatriados é realizada pela matriz brasileira. Nas operações em que sua atuação é minoritária, a solicitação é feita a partir do entendimento e demanda do sócio. O Entrevistado 12 (Diretor Internacional Brasil) salienta que, quando o sócio é uma grande empresa, dificilmente há essa demanda, porém os sócios com menor representatividade local requerem maior apoio da gestão brasileira.

> A empresa, para pensar em expatriar um trabalhador, está visando o mercado internacional. Nós começamos assim porque a história da internacionalização começa bem antes de pensar em expatriar alguém. Ela começa pelo relacionamento comercial, com algum distribuidor e vai conhecendo o mercado por meio desses parceiros. (...) Com os parceiros, foram sempre iniciativa deles pedirem os expatriados. Nós nunca forçamos. Já tivemos na Nova Zelândia, na África por solicitação deles. Eles dizem: 'eu preciso de um brasileiro para me ajudar'. A África já trabalhava muito sintonizada com a cultura Elétrica porque ele vinha aqui, via o *case* de sucesso que era a Elétrica e ele copiava muito a gestão (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil).

O Quadro 14 apresenta as ideias que embasaram a apresentação das informações da gestão internacional do estudo de caso brasileiro.

Ideias Norteadoras das Categorias Iniciais	Ideias Norteadoras da Categoria Intermediária 'Gestão Internacional'
Estratégia de Internacionalização: incremental; localização estratégica; imagem do país; aquisição; *greenfield*; Escola de Uppsala; oportunidade de negócio; mão de obra barata.	- amadurecimento internacional por meio das experiências da empresa; - direcionamento da empresa para mercados estratégicos; - a análise do mercado e a confiança nos parceiros proporcionam maior investimento e controle da matriz (presença de expatriados).
Modelo de Internacionalização: multinacional; amadurecimento internacional; práticas globais; global; matriz centralizadora; etnocentrismo.	

Quadro 14 - Ideias norteadoras da categoria 'Gestão Internacional' – estudo de caso brasileiro
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

5.4.3 Processo de Expatriação – Estudo de Caso Brasileiro

A categoria intermediária denominada 'processo de expatriação' emergiu das categorias iniciais 'conceitos e configurações de expatriação' e 'práticas de expatriação', as

quais são analisadas a seguir. No final, é apresentada a categoria intermediária que norteou o estudo dessa seção.

5.4.3.1 Conceitos e Configurações de Expatriação – Estudo de Caso Brasileiro

Com o aumento da internacionalização da empresa, diversos empregados são demandados a se movimentarem, nacional e internacionalmente. Em consequência disso, a empresa definiu "critérios para estabelecer o que é um 'expatriado Elétrica'" (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil). O processo de expatriação aborda diversas questões, tais como estratégia; competência e desenvolvimento da pessoa; custo; benefícios; salário; crescimento do empregado na empresa; entre outros fatores expostos na sequência.

> Se você for expatriar alguém hoje, tem que olhar o lado financeiro, quanto que a pessoa ganha, quanto que ela gasta com escola aqui, quanto que ela vai gastar lá. A expatriação aqui tem um foco no desenvolvimento também, mas não só. Mas eu não posso só dizer que estou expatriando porque eu quero que cresça dentro da empresa, não. Estou expatriando porque tem habilidades, competências que me interessam, por isso que eu estou sendo expatriado (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil).

O expatriado é uma pessoa de alta competência técnica. "O conceito hoje do profissional brasileiro isso é muito claro na Elétrica, e pelo que eu te falei, não é de mandar operador de produção, pessoa com baixa qualificação para o exterior para executar trabalho. Qual é o perfil do expatriado? É uma pessoa, um executivo, uma pessoa com grande capacidade técnica, que vai lá para desenvolver um trabalho estratégico para empresa, complexo" (Entrevistado 16 - Analista de GRHI Brasil).

O trabalho estratégico citado não corresponde necessariamente a um cargo de gestão. Ele é estratégico, no sentido de o trabalho a ser feito estar determinado, sendo escolhida a pessoa com melhor competência técnica para desenvolvê-lo. A função pode envolver desde um trabalho operacional, como o de solda, até um cargo corporativo, como o de diretor. A primeira demanda de expatriação está relacionada com a área comercial, devido à abertura de escritório de vendas, o qual depois vai sendo desenvolvido, a fim de se tornar uma unidade fabril, quando necessário. Quando há a implementação de uma empresa, surge maior demanda por expatriados da área de produção.

> A gente tem expatriados em quase todas as áreas: chão de fábrica, qualidade, engenharia, vendas (os primeiros expatriados estavam sempre relacionados à área comercial) e também já estamos com expatriados na área financeira e contábil. Tudo

> isso para levar os procedimentos porque depois a gente tem que consolidar tudo em um grande resultado (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil).

> Quando a gente fala expatriado, temos duas grandes linhas: uma são os expatriados para as áreas produtoras (fábricas), como nós temos em Portugal, por exemplo, e os expatriados para as áreas comerciais, que não são fábricas, que são escritórios que tem produto da Elétrica em estoque e que fazem vendas. Então, essas pessoas têm um tipo de perfil um pouco diferente do perfil das que vão para as áreas produtoras (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil).

A expatriação busca atender diversos níveis e objetivos, entre outros: presença de uma pessoa de confiança da matriz; transferência de conhecimento; desenvolvimento de um empregado. Esse direcionamento do processo lembra a perspectiva histórica do conceito de expatriação exposto por Rego e Cunha (2009). “É uma empresa, que pela própria origem [familiar], a preocupação dela quando manda alguém para fora é ter alguém de confiança e que faça parte da empresa de alguma maneira, da história, que seja” (Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil).

> Como que começou a expatriação? A expatriação começou assim: executivos, pessoas de confiança da empresa iam para, literalmente, tocar ou comandar uma unidade. Então, o diretor geral da unidade, ele era um expatriado. Com o tempo e o crescimento da empresa e aquisições das unidades industriais, se começou a levar outros perfis de expatriados também, mais técnicos, ou alguns administrativos. De qualquer maneira, principalmente no executivo, mas também com não executivo, é uma pessoa que leva a cultura daqui para fora, e o jeito de se trabalhar daqui para fora (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

Há, assim, a predominância do direcionamento da matriz para as subsidiárias. “A Elétrica é uma empresa brasileira. A matriz fica aqui no Brasil. A maior parte da tecnologia, do *know-how*, do conhecimento está aqui. Então, o que é o volume de expatriação? É de brasileiros para fora. Há poucas impatriações” (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil). A pouca demanda de impatriados (HARVEY et al., 2000; REGO; CUNHA, 2009), que são os empregados estrangeiros que vão trabalhar na matriz, pela Elétrica, ocorre por causa do contexto brasileiro e de questões familiares dos empregados, como afirma o Entrevistado 12 (Diretor Internacional Brasil).

A mobilidade do empregado brasileiro é regulamentada pela legislação trabalhista. Há uma lei específica quanto à mobilidade do empregado para o exterior. Ela configura um empregado como expatriado a partir de 90 dias fora do seu contexto de origem, o qual deve ser recompensado quando isso ocorrer. Com o benefício legal de 25% para ambos os casos, por vezes, o conceito de expatriação pode ser ampliado para a movimentação intranacional do

empregado. A Elétrica não faz tal distinção. Ela cumpre a lei em ambos os casos, mas só considera expatriação quando o empregado é enviado para outro país.

Essa diferenciação é importante. A Metálica, por ter empresas em estados brasileiros distantes do RS (matriz da empresa), entende que o desconforto, embora em menores proporções, que o empregado tem em uma transferência nacional necessita igualmente de auxílio da empresa. Por exemplo, a Metálica considera expatriados seus empregados que trabalham no RS e são transferidos para a unidade do RJ.

O aumento salarial e os benefícios impostos pela legislação brasileira permitem que o expatriado tenha um bom retorno financeiro, estando seu contrato de trabalho vinculado ao país de origem. “No meu caso de expatriado, eu tenho um contrato de fornecimento aqui, que eu recebo um salário baixo em relação ao que eu tenho lá, porque o que eu tenho aqui é uma ajuda de custo, porque o meu salário base está lá” (Entrevistado 17 – Gerente de Mercado Internacional Europeu). Portanto, os expatriados são alocados nas unidades de destino como prestadores de serviço para aquela empresa.

O cargo assumido não é fator discriminatório para classificar o empregado como expatriado. No entanto, a atividade proposta e, consequentemente, o tempo de expatriação são levados em consideração. Para ser considerado um expatriado a experiência “é de dois a cinco anos no exterior” (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil), também denominada como “*long early*” (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

As missões pontuais “que são até um mês é considerada uma viagem de negócio ou *short early insite*” (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil). Quando há uma tarefa de rápida implementação, a pessoa é considerada como ‘temporário’, ‘*short early*’, ‘transferência de curta duração’ ou ‘intercâmbio’: “pode ser de um mês a um ano. Por exemplo: foram engenheiros para Índia para a área da engenharia como intercâmbio e vão ficar lá um ano para levar um determinado conhecimento na utilização de *software* de cálculo para um grupo de engenheiros indianos” (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil). Essa configuração compõe as características do flexpatriado – empregado que circula em diversos países em viagens de curta duração (REGO; CUNHA, 2009).

O depoimento a seguir evidencia que o temporário também pode exercer cargo de gestão, como ocorreu com o Entrevistado 13 (vice-presidente EUA), na abertura da empresa nos EUA, e com o Entrevistado 15 (ex-diretor internacional Brasil), na abertura da Elétrica Itália.

> Uma coisa que acontece muito, inclusive aconteceu comigo, é ter um temporário. ‘Bom, Entrevistado 15 (Ex-Diretor Internacional Brasil), o senhor foi escolhido para colher os dados na Itália. O senhor vai lá com a missão de montar a Elétrica Itália’. Aconteceu comigo. ‘O senhor vai morar na Itália’. Peguei minha mulher e moramos na Itália. Eu já tinha ido várias vezes, moramos um tempo lá [um ano] para montar a Elétrica Itália: procurar pessoas, procurar escritório, agregar, conversar com os principais clientes (Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil).

Diante dos diversos fatores que envolvem o processo, o expatriado pode ser analisado como “uma pessoa que vai para fora na base da improvisação, tanto pessoal como da empresa” (Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil). Por parte da empresa, a improvisação ocorre tanto no convite para expatriar, quando é dado um prazo curto para a tomada de decisão e a preparação para viajar, como na questão de retorno. Isso porque a expatriação “muitas vezes, não é muito voltada para o expatriado; mais é uma necessidade momentânea mesmo” (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa). “Aí o Presidente da Elétrica chamou o empregado: ‘é o seguinte, nós estamos convencidos: temos que montar uma empresa lá na Austrália. Na terça-feira tu te apresenta lá. Tu é o novo presidente’” (Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil).

> Era para ficar só dois anos, e fui convidado a ficar. Daí, quando chegou ao fim do primeiro ano, eu tinha que ir treinar alguém para ficar no meu lugar e nós não encontramos naquele primeiro ano. Então, eles me disseram assim: ‘ok, então, vamos fazer um contrato de 4 a 6 anos’. Claro que nos 4 anos já colocaram para 6 anos. E, ok, fico até o fim de 2013. Daí no meio do ano eles já me perguntaram se eu poderia ficar mais 2 anos. Agora que nós detectamos quais são as pessoas que podem, eventualmente me substituir, nós estamos mais ou menos treinando essas pessoas (Entrevistado 17 – Gerente de Mercado Internacional Europeu).

Normalmente, os contratos preveem um retorno em cinco anos, mas acabam sendo prorrogados, conforme a necessidade da empresa. “De cinco, já cumpri três anos e três meses. Eu não digo que vou voltar em cinco anos. Pretendo voltar em seis, sete anos, dependendo do que a Elétrica achar. Ou eu volto ou, às vezes, tem, enfim, de ir para outro país também” (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa). A demanda da empresa não é necessariamente que o expatriado volte, pois “o nosso conceito de expatriação é que as pessoas que sejam expatriadas sejam cidadãos do mundo” (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil).

> A gente está acertando assim: ‘olha, se tu puder, tu vira um cidadão estrangeiro, não necessariamente naquele país que nós expatriamos, mas tu pode virar cidadão do mundo’. Acabei de mandar um *e-mail* para um rapaz que está na Índia, nós estamos mandando ele para a China. Um rapaz que está na Austrália, mandamos para a Alemanha. Pegamos um inglês que morava na Inglaterra e mandamos ele para os

> Emirados Árabes; também está lá como expatriação, não necessariamente só brasileiros são (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil).

Essa circulação de empregados, no contexto internacional, por meio de expatriações contínuas, configura o conceito de cidadão de mundo exposta por Bohlander et al. (2003). Tal circulação ocorre com empregados brasileiros e internacionais e não tem foco na matriz, mas nas operações internacionais, ou seja, a matriz não recebe estrangeiros, ou os denominados impatriados.

> Eu já vi colegas meus, por exemplo, o Entrevistado 17 (Gerente de Mercado Internacional Europeu) que voltou para o Brasil, ficou um período curtíssimo lá e depois expatriaram novamente. Mas, hoje em dia, têm outros colegas também que nem voltam e já são expatriados direto para outros países. Principalmente os diretores (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa).

Os cidadãos do mundo são, normalmente, pessoas com cargos estratégicos. Entretanto, o foco não está no desenvolvimento da pessoa. “Tem, não são todos, mas tem. Têm pessoas que a gente está expatriando para ele dar resultado. Se ele der resultado ele pode ser repatriado, ou expatriado para outro lugar, para também dar resultado e, de acordo com nosso plano de sucessão, ele pode voltar para um dia suceder alguém” (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil).

A tendência é que as pessoas não tenham a expectativa de volta para a matriz: “eu acho que as pessoas vão ter que ir e estabelecer lá fora” (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil). Há dois casos de empregados que foram para o exterior e que já estão “super integrados e não querem mais saber do Brasil” (Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil). Um deles foi para a Bélgica e outro para a Austrália, mas ambos são diretores nessas operações.

Nesses casos, eles ainda são considerados expatriados da Elétrica com os mesmos benefícios financeiros. É sinalizado, então, que, nessas situações, o empregado deve ser considerado como um local, porém, devido à legislação brasileira e à questão contratual com o empregado, a empresa mantém essa política.

> Tem empresas que têm políticas que depois de tantos anos a pessoa tem que tomar uma decisão: ou ele é um expatriado e vai retornar, ou vai para outro lugar, como eu fui para três países. E tem gente que não quer sair mais, pois constituiu família, os filhos estão adaptados, ou qualquer coisa assim e não sai mais. E permanece dentro do expatriado, da lista expatriado, dentro do benefício expatriado. Expatriado é um local, deveria ser um local praticamente. Mas sempre tem aquela parte legal, a pessoa quer se aposentar no Brasil, quer ter uma aposentadoria no Brasil, então têm

> muitos aspectos que têm que ser analisados em diversos ângulos (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil).

Do ponto de vista pessoal, esse processo pode ser entendido como “um conjunto de fatores e de oportunidades que só as pessoas [os expatriados] podem dizer se é bom para ela” (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil). É um processo contínuo, com mudança de rotina e perda de contatos, como expõe o conceito de expatriação de Zwielewski (2009). “É um processo contínuo. Ele passa pelo momento em que tu tem que se preparar para deixar a matriz, tem que sair da tua rotina e passar a enxergar outra rotina. Em seis meses tu perde o contato ou perde o referencial de conhecimento que tu tinha da matriz” (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

É um processo importante e envolve o amadurecimento da pessoa por meio da quebra de paradigmas, pois “eles estão expostos a uma outra cultura, precisam flexibilizar, quebrar paradigmas” (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil). Assim, lidam com a pressão e a realidade da unidade conforme entendem a cultura local. Situação que, muitas vezes, não é compreendida pelos empregados da matriz que não vivenciaram essa experiência.

> Porque ele [empregado na matriz] não conhece a cultura, por mais que tenha estudado, tenha se relacionado com outras pessoas. Ele não está lá sofrendo a pressão, vendo a realidade de lá. Eu não posso esperar que esse cara seja um local porque ele não é um chinês. Eu não vou conseguir transformar um brasileiro em chinês; ele vai se adaptar, ele vai criar a visão dele, a interpretação dele da cultura local, conforme ele foi exposto a ela (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA)

É uma pessoa que faz a ‘ponte com a matriz’, possibilitando decisões mais rápidas entre a matriz e a unidade. “Ele [o expatriado] faz a ponte que, muitas vezes, por mais que o cara da matriz fale em inglês, que fale italiano, que fale português daqui, não conseguem se entender. Então, a pessoa daqui consegue ser bem mais direta e chegar ao ponto que eles querem em minutos” (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa).

Corroborando esse depoimento, o expatriado “é uma pessoa que está fora do [seu] contexto” (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil), mas não é visto como um local: “a tua cultura principal está quase dissolvida; ainda não é e nunca vai ser um local, mas tu já está mais adaptado a ela, e tu consegue fazer um filtro melhor” (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA). Esse ‘filtro’ é a adaptação cultural para tomar decisões coerentes com o contexto.

O gestor internacional é uma pessoa com acúmulo de culturas (REGO; CUNHA, 2009). Tal diversidade cultural pode ser encontrada tanto no expatriado, pela cultura brasileira e pela cultura do país de destino em diversas experiências, como nos próprios empregados das

unidades internacionais, visto que nem sempre são pessoas locais, e que elas conviverão com a cultura brasileira da Elétrica. “Essa pessoa precisa estar imbuída da cultura Elétrica, ou a terceira cultura dela, vamos dizer assim” (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

Outras ideias e expressões foram levantadas nos depoimentos dos entrevistados em torno do conceito e da configuração de expatriados e de expatriação: mobilidade; assumem diversas funções; ‘pessoa de casa’ com a cultura Elétrica; têm conhecimento formal (graduação em engenheira); processo importante; vínculo com a matriz; tornam as unidades independentes; desenvolvimento de liderança local; confiança; ferramenta estratégica; desenvolvem competências internacionais; não é um trabalho voluntário; diferentes possibilidades de carreiras; *feedback* do repatriado; tendem a diminuir conforme as unidades forem se estruturando; importante presença no início da operação; expatriação ‘branca’ conforme a diversidade cultural entre o país de origem e de destino.

Além dos fatores citados, o conceito e a configuração de expatriação estão relacionados com legislação brasileira; competências técnicas; aumento salarial e de benefícios; imprevistos; variação de acordo com a atividade exercida e o tempo de permanência no país de destino; transferência de conhecimento; direcionamento da matriz para a subsidiária; estratégia; alto custo; não ser uma pessoa local; crescimento do empregado na empresa; a busca para atender diversos níveis e objetivos; alguém de confiança; não levar em consideração o cargo assumido; de dois a cinco anos no exterior; ‘*long early’;* missões pontuais; viagem de negócio; ‘*short early insite’;* tarefa de rápida implementação; ‘temporário’; ‘*short early*’; transferência de curta duração’; ‘intercâmbio’; não ser muito voltada para o expatriado; cidadãos do mundo; relativa a cada pessoa; processo contínuo; mudança de rotina; perda de contato e referencial de conhecimento da matriz; amadurecimento da pessoa; quebra de paradigmas; exposição a outra cultura; flexibilização; fazer a ‘ponte com a matriz’; gestor internacional; e acúmulo de culturas. A expatriação envolve, portanto, diversos fatores e oportunidades, sendo relativa a cada pessoa.

5.4.3.2 Práticas de Expatriação – Estudo de Caso Brasileiro

A primeira expatriação realizada pela empresa Elétrica foi, na década de 1990, para os EUA. Os entrevistados relatam as dificuldades em realizar esse processo, principalmente pela inexperiência internacional e pelo contexto brasileiro, caracterizado pela baixa tecnologia e pelo lento acesso às informações. Atualmente, a empresa conta com “uma política de práticas internacionais que é um documento super restrito e ele não é disponibilizado, só nós da GRH

temos acesso" (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil). Essa restrição, apesar de não ter sido abordada diretamente nas entrevistas, ocorre para evitar conflitos entre os empregados internacionais por causa dos benefícios concedidos.

> No início da década de 90, a Elétrica fez a primeira filial comercial e teve os primeiros expatriados e ela vem evoluindo. Quando nós expatriamos o primeiro brasileiro para os EUA, ir para escola nos EUA e matricular um filho, em 1990, era um desafio. Você não sabe nada, nem uma documentação que precisa, e nós estávamos incipientes naquela época. E quando nós começamos mais forte com as atividades industriais no exterior exigiu um aprimoramento da expatriação. Ainda temos muito a melhorar nesse aspecto. Como eu disse, é uma evolução, é uma contínua evolução, não estamos ainda no ótimo, mas é um trabalho. Hoje, o expatriado da Elétrica sai muito mais estruturado - a expatriação dele - do que saía cinco anos atrás, dez anos atrás (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil).

Como mostra o depoimento anterior, conforme os processos de expatriação foram ficando frequentes, a empresa foi adquirindo experiência e aprimorando as viagens, como exemplifica caso do Entrevistado 13 (Vice-Presidente EUA) e o do Entrevistado 19 (Gerente de Vendas Europa): "pelo menos, o meu processo acho que foi um pouquinho mais fácil, porque o processo já estava um pouco mais maduro" (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa). A percepção de maior atuação da GRH está relacionada com a reestruturação da GRHI na matriz, a qual acaba "dando suporte a assuntos diversos de GRH nas unidades do exterior" (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil). O Entrevistado 13 (Vice-Presidente EUA) concorda com o entendimento de suporte da GRHI, porque "tem muita gente que considera que, na expatriação, tu passas a ser um filho da empresa e eu acho que é um pouco de exagero".

> As pessoas que entraram antes aqui, como o Entrevistado 10 (Supervisor de vendas internacionais Brasil), que entrou antes de mim, ou o Entrevistado 17 (Gerente de Mercado Internacional Europeu), teve um pouco de dificuldades. O Entrevistado 17 (Gerente de Mercado Internacional Europeu) tem alguns traumas no processo de expatriação, que foram os primeiros, aí não sabiam o que fazer. Demorou para aprender e não tinha pessoas qualificadas e dedicadas ao expatriado talvez para passar essas informações. Mas isso aí é um pouco da inexperiência do pessoal, no ser expatriado e não receber a instrução correta. Eu já citei algumas pessoas no *background* que estão aprendendo com isso, no setor de expatriação, e que ajudam e auxiliam um pouco [tais como o Entrevistado 16 (Analista de GRHI Brasil) e a Daniela]. É simples, então, basta ter calma e fazer a coisa do jeito que tem que ser feita. Então, tem um canal de comunicação, toda hora que você precisa algum apoio, alguma coisa, você tem que contar. Eu procuro contar o mínimo possível. No meu processo, foi extremamente simples. Me deram todo o apoio que eu precisava lá no Brasil. Claro que tem muita coisa que você não vai lá: 'eu sou expatriado', esqueço que existe um departamento que vai tratar disso para mim e vou tratar imigrações sozinho. Não é assim. Você tem que tratar seus vistos, da tua entrada no país, tem que tratar das tuas coisas, em termos particulares, lá no Brasil e aqui também. Mas deram muito apoio, tanto na chegada, as pessoas que já estavam aqui de expatriados, sempre facilitou um pouco para mim. E a GRH do Brasil, na parte de estruturação

> do meu visto, da entrada aqui em Portugal, me deram todo o apoio, e eu calmamente fui traçando minhas linhas (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa).

O Entrevistado 17 (Gerente de Mercado Internacional Europeu) conta que enfrentou os problemas em sua expatriação sem o apoio da empresa: “acabei me virando sozinho”. As dificuldades enfrentadas foram de caráter operacional, contratual, de saúde e familiar. Ele ressalta que percebe melhorias nos processos de expatriação realizados recentemente, porém, contrariando o Entrevistado 13 (Vice-Presidente EUA) e o Entrevistado 19 (Gerente de Vendas Europa), acredita que a empresa precisa melhorar sua atuação na GRH no contexto internacional.

> Eu te diria que houve uma evolução bastante grande porque a quantidade de pessoas expatriadas e a necessidade foram maiores, mas eu acho que a empresa ainda não está totalmente preparada. Num processo de expatriação, existem algumas coisas que a empresa ainda não consegue responder, por exemplo, as dificuldades locais ou as dificuldades que nós sentimos, quando estamos fora, se está tudo bem, está tudo bem e ninguém quer saber, mas, quando tu encontras algumas dificuldades, dependendo de que posição tu estás dentro da empresa, é um pouco mais difícil ou não (Entrevistado 17 – Gerente de Mercado Internacional Europeu).

O Entrevistado 14 (Assistente Técnico Europa) concorda com a opinião do Entrevistado 17 (Gerente de Mercado Internacional Europeu) quanto às diferenças que a empresa faz entre os expatriados, dependendo do cargo assumido. Ele tem contato com os expatriados de diversas localidades, como Inglaterra, França, Itália, Portugal e EUA, e relata que esse aspecto gera um descontentamento comum entre eles.

> A gente conversa e, mesmo aqui muito próximo na Europa, há divergências que não deveriam ter, por falta de visão de quem está lá ditando um pouco as regras. Lógico que há diferenças entre países, mas eu acho que, às vezes, não são tão grandes do que as diferenças que existem a níveis, até mesmo salariais, de ter algumas condições. Eu acho que isso não é mal, mas poderia ser melhor avaliado esses critérios. Esse eu acho que é um ponto que eles podem melhorar (Entrevistado 14 – Assistente Técnico Europa).

Essa explanação mostra que a política de expatriação desenhada pela empresa não tem sido aplicada em sua plenitude. Os contratos de expatriação acabam assumindo um caráter burocrático, mais no intuito de preservar a empresa, do que para dar suporte aos empregados no exterior. Essa situação é visível neste relato: “eu nunca tive problema de doenças, de visto, de nada. Nunca tive que recorrer a eles. O dia que tiver alguma coisa, com certeza, eu vou recorrer e eles vão ter que me dar apoio” (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa). Isso

mostra que até os aspectos mais básicos, como a saúde, não estão claramente explicitados, submetendo o empregado a possíveis contratempos.

Outro fator que chamou a atenção foram as instruções relativas ao cargo assumido no exterior que não são sinalizadas para o expatriado, o que pode dificultar o trabalho do empregado. O relato seguir mostra tal situação.

> Tinha um vendedor no Sul que o diretor comercial antes de eu chegar tinha dado uma lista de clientes que ele não poderia visitar. Esse vendedor do Sul era um pouco acomodado e como ele era empregado, não era comissionado, se ele não vendesse, ele ganhava igual se ele vendesse. Eu entrei lá e simplesmente não me deixaram a par disso, o diretor comercial não me disse isso, ninguém me avisou sobre isso, simplesmente, depois que eu estava cobrando desse vendedor o trabalho dele é que eu fui saber. Eu vi muitas coisas estranhas, depois de apertar eles, eu fui saber do vendedor que tinha uns clientes que ele não podia visitar. E eu tinha a missão de passar a esse vendedor 100% dos clientes. Como eu vou passar um vendedor 100%, se ele não pode visitar os clientes na região!? Coisas desse nível aconteceram lá. Então, para você ver o nível do estresse, do meu dia a dia de trabalho, como é que eu vivi, posso te afirmar que foi durante quatro anos. Imagina os meus primeiros dois anos a questão do visto e todos esses problemas. Então, para mim foi uma coisa que me marcou muito, foi muito pesado (Entrevistado 10 – Supervisor de vendas internacionais Brasil).

A questão de treinamento, objetivo e retenção do expatriado ainda não está clara para a empresa e mostra diferentes vertentes. O Entrevistado 19 (Gerente de Vendas Europa), em sua percepção de expatriado, acredita que a empresa vê esse processo como uma forma de treinamento e desenvolvimento do empregado, a fim de incrementar o quadro pessoal da empresa com pessoas internacionalizadas, visando ter condições de competir no cenário global.

> Mas, hoje em dia, já se começa a preparar muitas pessoas para ter pessoas em todos os países. E essas pessoas, evidentemente, podem ser deslocadas para outros sítios aí qualquer, outros países, e conseguem tomar conta do negócio tranquilamente. Então, hoje em dia, pelo nível de expatriação que a gente tem, eu acho que a Elétrica está bem preparada, tanto em nível de gerência no Brasil, a gente vê hoje que tem muito gerente sendo expatriado, como diretores de algumas empresas novas para adquirir experiências, voltar para o Brasil e poder preparar pessoas também para ir no lugar de outros. Então, eu acho que é positivo e a Elétrica faz isso bastante bem e tem gente preparada para isso (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa).

O Entrevistado 15 (Ex-Diretor Internacional Brasil), ex-diretor internacional, ressalta a importância de analisar o que essas pessoas estão agregando para a empresa e, a partir disso, a empresa direcionar seus esforços para reter e valorizar o empregado ou dar a liberdade para que ele procure outras empresas, no caso de um eventual descontentamento com o trabalho,

no retorno da expatriação. Ressalta-se que a avaliação do que o empregado agregou para a empresa não é uma prática formalizada.

> Se a pessoa é um executivo, é uma pessoa de potencial, é uma atitude. Se, é um camarada que está descontente, mal humorado, que não contribui para o grupo, não faz nada para se abrir, para melhorar. Está entendendo que essa pessoa é diferente? Tu tem que dar tratamento diferente. Claro, tem que ter uma política escrita e tal, mas isso aí não está resolvido (Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil).

O Diretor do Mercado Internacional entende que a empresa tem valorizado os expatriados, oportunizando-lhes melhores colocações no Brasil. No entanto, isso não depende só da empresa, mas da ocasião. É difícil conciliar as expectativas de todos os expatriados no momento da repatriação. Tal situação mostra o caráter informal do processo, muito em função da dinamicidade da empresa.

> Tem gente retornando porque a empresa solicitou, retornando com promoção, bem posicionado dentro da empresa, tendo todos os investimentos, o retorno sob o teu investimento dos anos que você trabalhou lá fora. Têm outras pessoas que solicitam para voltar e nem sempre coincide o momento que elas querem voltar com o melhor que a empresa pode lhes oferecer. Aí a pessoa fica um pouco frustrada e diz: passei três, cinco, seis anos lá fora e volto e não conquistei muita coisa. É tudo questão de oportunidades e de momentos (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil).

O Entrevistado 16 (Analista de GRHI Brasil) apresenta questões práticas que dificultam a ação da GRH em relação à preparação da expatriação e a seus objetivos. O contexto empresarial muda rapidamente, impedindo que a empresa trace um planejamento de treinamento completo para todos os expatriados. Essa estrutura só começa a ser visualizada quando há direcionamento da empresa ou perspectiva de carreira para essa pessoa. Nestas circunstâncias, empresa e expatriado sabem o percurso a ser realizado e que o investimento não será perdido, tal não ocorre, porém, com empregados de cargos mais baixos os quais, frequentemente, trocam de emprego.

> Ela [GRHI] ainda é muito reativa nesse sentido [de dar treinamento], poderia preparar um pouco melhor as pessoas para isso. É um desafio grande. Seria o ideal para empresa, preparar as pessoas, fazer elas passarem por várias áreas antes, mas assim, eu acho que tu não vai achar muitas empresas no Brasil, não sei se no mundo, que vão dizer assim para ti: ‘poxa, vou pegar, vou preparar uma pessoa em dois anos e mandar ela para fora’. Até tu preparar, em dois anos, essa pessoa já saiu da empresa (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

A empresa tem desenvolvido diferentes ações para atender os expatriados, principalmente, para os que vão a países com um contexto muito diferente daquele ao qual os

brasileiros estão acostumados. “Nosso refeitório na Índia é terceirizado por uma empresa francesa de alimentação, mundialmente famosa, e foi contratada uma brasileira para ensinar receitas brasileiras para o chefe de lá para preparar a comida dos expatriados” (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil). Isto aconteceu porque, na Índia, a alimentação é um aspecto crítico, devido às precárias condições de higiene, aos fortes temperos e às proibições religiosas (não pode comer carne bovina).

A única prática ressaltada pelos entrevistados e que pode ser analisada sob um enfoque organizacional é a demanda por empregados para o exterior. A fim de evitar o comodismo e a dependência da unidade em relação à matriz, o requerimento de um expatriado é avaliado com cautela. Isso também ocorre tanto pelo alto custo envolvido nessa movimentação como pela valorização da mão de obra local.

> Se eu quero expatriar alguém, eu preciso submeter uma justificativa perante uma comissão de expatriação, que vai avaliar se aquela pessoa tem o perfil, se faz parte da política Elétrica, faz uma série de análises para garantir que eu não estou simplesmente exportando mão de obra para uma filial, principalmente, as pequenas; quando você se aperta é muito mais fácil pedir socorro para a matriz do que buscar no mercado. Mas não é tão simples assim. Essa comissão, antes de liberar esse cidadão no Brasil, faz toda essa análise para ir, qual é a vantagem, muitas vezes, a filial quer mão de obra barata, acontece, não vou negar, para isso existe o trabalho temporário. O trabalho temporário, se tu tem uma necessidade imediata, antes de expatriar, testa. O trabalho temporário te permite isso. Traz a pessoa por alguns meses, não faz um contrato de expatriação de longo prazo. Até para vida do cidadão né, imagina, tu traz o cara, não dá certo. E o contrato é 5 anos. Muitas vezes, tem que repor o cidadão, não é simplesmente descartar. Claro que eu estou exagerando (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

A política e as práticas de expatriação destacam-se pelo caráter informal, o que propicia descontentamento, desconfiança e impessoalidade no processo. Elucidam-se, a seguir, as principais práticas citadas e destacadas sobre expatriação:

– análise do perfil, recrutamento e seleção: dificilmente há uma seleção aberta para todos os empregados. Havendo demanda da unidade ou necessidade corporativa em melhorar resultados e expandir a cultura da empresa, é indicado o cargo a ser preenchido. É realizado, então, o levantamento, principalmente por meio de indicação dos gestores, das pessoas com possibilidade de serem expatriadas. A partir disso, é feita a filtragem até restar um único candidato. Normalmente, os cargos a serem preenchido são de gestão, o que diminui o número de candidatos disponíveis. Há, no entanto, tendência de que essas práticas sejam realizadas com bastante cautela para evitar o retorno precoce;

– análise do perfil familiar: não há. Depois que o expatriado foi escolhido, a família assume papel secundário: acompanhar o expatriado;

– auxílio e acompanhamento psicológico para o empregado e sua família: não é disponibilizado no contrato de expatriação, mas os entrevistados relataram que, quando solicitaram esse auxílio para a empresa, rapidamente, ele foi disponibilizado;

– contrato: há um contrato que especifica salário e benefícios a serem recebidos e tempo de expatriação. Esse contrato é vinculado à empresa de origem. Não há quebra de vínculo empregatício;

– trabalho a ser desenvolvido: não há nada formalizado. Quando a proposta é realizada para o empregado, há uma conversa informal sobre o trabalho a ser assumido. No entanto, isso muda conforme o gestor que está coordenando o processo;

– remuneração e benefícios: 25% de aumento salarial obrigatório e mais alguma porcentagem relacionada ao cargo assumido (referente à quantia recebida no Brasil). São fixados diversos benefícios, como auxílio de custos, carro, telefone, aluguel da casa, escola para os filhos, entre outros, de acordo com o cargo assumido. Alguns expatriados (tanto da empresa Elétrica como da Metálica e da Ferro) recompensam financeiramente o cônjuge que sai do emprego no Brasil para acompanhar o expatriado. A Metálica, preocupada com um possível deslumbramento advindo do aumento salarial, disponibiliza assessoria financeira para que o expatriado faça seu planejamento financeiro. O quesito remuneração e benefícios foi o principal tópico de interesse destacado pela empresa Metálica, em função do alto custo que os expatriados representam para a empresa;

– custo: o Entrevistado 16 (Analista de GRHI Brasil) relata que o expatriado brasileiro custa, aproximadamente, 4 vezes mais que um empregado local. Ressalta-se que essa informação está baseada em pesquisas científicas norte-americanas, às quais o entrevistado tem acesso. O Entrevistado 11 (Diretor de GRH Corporativa Brasil) enfatiza que esse é seu principal interesse relacionado à expatriação;

– documentação: não há comunicação sobre este item entre a GRHI do país de origem com a de destino, o que causa diversos percalços aos expatriados;

– preparação e treinamento (técnico, gerencial, cultural e linguístico): o treinamento linguístico é disponibilizado para o empregado e sua família, os demais treinamentos são responsabilidade do empregado;

– acolhimento: não há nada formalizado, mas deve ser realizado pelo gestor do país de origem;

– surgimento de práticas informais que ainda não foram administradas pelas empresas (de origem e de recebimento): são feitas diversas viagens pelos empregados para mascarar a ausência do visto de trabalho; o expatriado acaba escolhendo um gestor como responsável por

seus problemas e expectativas; a seleção informal ocorre em função do imediatismo do preenchimento do cargo, devido a diversas razões, como o despreparo da empresa para o retorno de um expatriado ou a não adaptação de um expatriado no exterior. A seleção informal também pode ocorrer, entre outros fatores, por haver poucas pessoas com tal preparação e disponibilidade ou até um eventual desconhecimento da empresa sobre as competências de seus empregados;

– gestão de carreira: não há. No contrato de expatriação, é garantida a ocupação do cargo anterior à viagem do empregado. De modo informal, em alguns casos, é possibilitada a expectativa de carreira na empresa, caso o empregado proporcione bons resultados em sua missão. Esse resultado, de modo informal, não é baseado no trabalho desenvolvido no exterior, mas no desempenho da unidade, ressaltam alguns entrevistados;

– tributação dos rendimentos no exterior: as empresas Elétrica, Metálica e Ferro ressaltam que a legislação brasileira não é clara, permitindo diversos entendimentos quanto a essa questão. A Elétrica proporciona acompanhamento jurídico para auxiliar nessa questão;

– surgimento de novas práticas: a Elétrica está estruturando o processo de expatriação para dar melhor suporte a seus empregados no exterior. Conforme o processo foi sendo desenvolvido, diversas práticas foram criadas, como a análise da mão de obra no exterior e, principalmente, em relação ao retorno dos expatriados para a matriz;

Algumas práticas foram abordadas pelos entrevistados, as quais, no entanto, não são implementadas pela GRHI: orientações locais, adaptação ao país estrangeiro, comunicação com a empresa de origem, avaliação de desempenho, gestão do conhecimento, aprendizado individual e organizacional, trabalho a ser desenvolvido na repatriação, orientações sobre as mudanças da empresa e valorização da pessoa/ aprendizado adquirido.

Como principais práticas relacionadas ao processo de expatriação foram citadas: análise da demanda de mão de obra no exterior; análise do perfil do empregado e de sua família; auxílio e acompanhamento psicológico para o empregado e sua família; recrutamento e seleção; contrato; trabalho a ser desenvolvido; remuneração; benefícios; documentação; preparação e treinamento (técnico, gerencial, cultural e linguístico); saúde; custo; acolhimento e orientações locais; adaptação ao país estrangeiro; comunicação com a empresa de origem; avaliação de desempenho; gestão do conhecimento; surgimento de práticas informais que ainda não foram administradas pelas empresas (de origem e de recebimento); aprendizado individual e organizacional; gestão de carreira; orientações sobre as mudanças da empresa; tributação dos rendimentos no exterior; valorização da pessoa/ aprendizado adquirido; necessidade de novas práticas para os expatriados. Nem todas estas práticas citadas estão

sendo aplicadas formalmente na empresa, porém, em algum momento, foram citadas e identificadas como importantes no processo.

5.4.3.3 Processo de Expatriação – Estudo de Caso Brasileiro – Categoria Intermediária

A expatriação da empresa Elétrica tem a perspectiva de processo de GRH, como proposto no início dessa tese, mas ainda não é reconhecida e tratada como tal. Através das entrevistas, foi possível levantar o direcionamento da expatriação como um processo, porém essa configuração não é formalizada na empresa, muito devido à imaturidade da GRH no contexto internacional e de políticas e práticas de expatriação de pouca expressão.

Com uma contribuição organizacional pontual – fruto de uma estratégia operacional ao invés de uma organizacional –, a expatriação é tratada como uma viagem, com foco na segunda fase do processo. Isso corrobora as políticas e práticas de expatriação menos enfáticas na terceira fase do processo: a repatriação.

Esse panorama, no entanto, está mudando. Com a ampliação das experiências internacionais e o maior conhecimento global da empresa, há demanda de melhorias na gestão da expatriação. Esse fato é ressaltado pelo Entrevistado 12 (Diretor Internacional Brasil): “ainda temos muito a melhorar nesse aspecto. É uma contínua evolução, não estamos ainda no ótimo, mas é um trabalho. Hoje o expatriado da Elétrica sai muito mais estruturado, a expatriação dele, do que saía há cinco, dez anos”.

Consoante com esse depoimento, há também o desenvolvimento profissional que essa experiência permite aos empregados. “No final do ano, um expatriado deu aviso prévio e está saindo agora, no final de janeiro, indo para uma outra oportunidade. Ficou 2, 3 anos fora; pegou experiência internacional, tinha fluência em inglês e em engenharia, então, assim, são profissionais muito disputados no mercado (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil). Com o retorno dos expatriados para a matriz, a GRH tem percebido as lacunas do processo e buscado superá-las.

Pelo amadurecimento do processo na empresa Elétrica, há perspectiva de que as expatriações sejam um processo contínuo, sem que ocorra o retorno para a matriz. A partir do acúmulo de experiências e através de uma oportunidade no país de origem coerente com as competências do empregado, será dado ao início à sua repatriação. Essa perspectiva confirma a corrente estratégia de GRH de desenvolvimento pessoal, sem uma estratégia organizacional, como abordado anteriormente.

> Eu acho que a quantidade de expatriação vai continuar, mas talvez com menos retorno, porque a gente faz um contrato de três ou cinco anos, a maioria estendido. Outros não chegam a concluir porque têm todas as experiências, mas a maioria é de sucesso e alguns a gente convida para voltar, porque é uma oportunidade grande aqui e ele vem (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil).

Esse último depoimento mostra o caráter informal do processo de expatriação da Elétrica. Entretanto, de acordo com o Entrevistado 12 (Diretor Internacional Brasil), isso ocorre porque é um processo dinâmico, o qual depende de outros fatores; "é difícil você tratar como uma regra" (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil). O Quadro 15 mostra as principais ideias que foram levantadas na análise do processo de expatriação da Elétrica.

Ideias Norteadoras das Categorias Iniciais	**Ideias Norteadoras da Categoria intermediária 'Processo de Expatriação'**
Conceitos de Expatriação: legislação brasileira; competências técnicas; aumento salarial e de benefícios; imprevistos; variação de acordo com a atividade exercida e o tempo de permanência no país de destino; transferência de conhecimento; direcionamento da matriz para a subsidiária; estratégia; alto custo; crescimento do empregado na empresa; busca atender diversos níveis e objetivos; alguém de confiança; não leva em consideração o cargo assumido; de dois a cinco anos no exterior; não é muito voltada para o expatriado; relativa a cada pessoa; processo contínuo; mudança de rotina; perda de contato e referencial de conhecimento da matriz; amadurecimento; não é uma pessoa local; quebra de paradigmas; exposição a outra cultura; flexibilização; faz a 'ponte com a matriz'; acúmulo de culturas; mobilidade; expatriação 'branca'; assumem diversas funções; 'pessoa de casa' com a cultura Elétrica; têm conhecimento formal (graduação em engenheira); processo importante; vínculo com a matriz; ferramenta estratégica; desenvolvimento de liderança local; tornam as unidades independentes; desenvolvem competências internacionais; não é um trabalho voluntário; diferentes possibilidades de carreiras; *feedback* do repatriado; tendem a diminuir conforme as unidades forem se estruturando; importante presença no início da operação. **Configurações de Expatriado:** '*long early';* missões pontuais; viagem de negócio; '*short early insite';* tarefa de rápida implementação; 'temporário'; '*short early*'; transferência de curta duração'; 'intercâmbio'; expatriado, cidadão do mundo; gestor internacional; impatriados.	- há concepção de processo, mas não formalização pela empresa; - amadurecimento internacional possibilita amadurecimento do processo de expatriação; – estrutura ampla com diversas políticas e práticas para o processo; - tendência de expatriações ininterruptas até que surja uma oportunidade para o expatriado, em seu país de origem; - estratégia operacional da expatriação; - processo dinâmico, o que dificulta a formalização.
Práticas de Expatriação: análise da demanda de mão-de-obra no exterior, análise do perfil; recrutamento e seleção; análise do perfil familiar; auxílio e acompanhamento psicológico para o empregado e sua família; contrato; trabalho a ser desenvolvido; remuneração; benefícios; custo; documentação; preparação e treinamento (técnico, gerencial, cultural e linguístico); cultura estrangeira; acolhimento; orientações locais; adaptação ao país estrangeiro; comunicação com a empresa de origem; avaliação de desempenho; gestão do conhecimento; práticas informais; aprendizado individual e organizacional; gestão de carreira; trabalho a ser desenvolvido; orientações sobre as mudanças da empresa; tributação dos rendimentos no exterior; valorização da pessoa/ aprendizado adquirido; novas práticas para os expatriados.	

Quadro 15 – Ideias norteadoras da categoria 'Processo de Expatriação' – estudo de caso brasileiro
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

5.4.4 Diferenças entre Portugal e Brasil - Estudo de Caso Brasileiro

A categoria intermediária denominada ‘Diferenças entre Portugal e Brasil’ surgiu das categorias iniciais ‘fatores econômico-legais’ e ‘fatores culturais’, as quais são analisadas a seguir. No final, é apresentada a categoria intermediária que norteou o estudo dessa seção.

5.4.4.1 Fatores Econômico-Legais – Estudo de Caso Brasileiro

Os entrevistados ressaltaram as diferenças de investimentos em infraestrutura e as condições de cada país. Nessa perspectiva, o brasileiro é propenso a uma ambientação melhor ao solo português, visto que há maior segurança e melhor acesso tecnológico. “Não tive problema com comida, moradia, em viver lá, o meu dia a dia era muito tranquilo, até porque você tem acesso a muita coisa lá que você não tem acesso aqui. Então, fica mais fácil ainda essa adaptação, cinema, teatro, internet. Quando eu estava saindo do Brasil, em 2003, a internet não chegava a 1 *megabite*. Lá, eu já estava comprando internet de 10, 15 *megabites*” (Entrevistado 10 – Supervisor de vendas internacionais Brasil).

Em outro sentido, o Entrevistado 19 (Gerente de Vendas Europa) observa que a estrutura de pavimentação rodoviária de Portugal facilita o deslocamento, em grande parte devido ao investimento do país nesse setor, ao contrário do que ocorre no Brasil: “tem muita estrada em Portugal, então, você se desloca aqui dentro de Portugal com uma facilidade enorme, ao contrário do que é [no] Brasil” (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa). No entanto, a atual crise europeia tem estabilizado os investimentos externos em Portugal, o que não propicia o desenvolvimento de clientes para a empresa Elétrica.

> De desenvolvimento, se for em termos de vendas, tudo depende da crise que o país está atravessando. O grande problema aqui em Portugal, hoje em dia, para o nosso mercado, é a falta de investimentos. Tem pouco investimento. Tu está dando uma volta aí pela redondeza; tu não vê shopping sendo construído, não vê hospitais, não vê barragens, não vê estradas, e tudo isso já está pronto; fizeram uma infraestrutura gigantesca, sei lá, dez anos atrás, quando evoluiu. Então, toda essa gama de investimentos já foi feita (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa).

Desse modo, o investimento na internacionalização das empresas tem sido destaque no setor econômico do negócio. Segundo o Entrevistado 19 (Gerente de Vendas Europa), as grandes empresas de Portugal são as que detêm parcela do mercado externo, não somente em relação às ex-colônias, como Angola, Moçambique e Brasil, mas também aos mercados latino-americano e asiático. Para ele, “essas empresas que a gente vê que estão se

internacionalizando ou que já têm processo de internacionalização maior, essas estão bem. As outras, que dependem só do mercado interno, estão muito mal ou quase vieram a fechar as portas" (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa).

Tal panorama econômico português é citado por diversos entrevistados. Os entrevistados coadjuvantes da empresa Metálica ressaltam que a crise europeia, em 2007, agravou a situação financeira da organização e resultou no fechamento da Metálica Portugal. A Elétrica também foi afetada pela crise, mas, por atender mercados próximos, consegue se manter no país.

A desestabilização da economia mundial afetou a Elétrica de modo geral: "a crise de 2008 não nos ajudou, porque a gente segurou muito. Esse trabalho [de expansão internacional] era para estar completo no final de 2010, e agora vai ser finalizado, talvez, no final de 2015" (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA). "No entanto, o mercado brasileiro da empresa conseguiu se manter destacado: hoje o Brasil vive um momento econômico espetacular, por mais que o Brasil não esteja crescendo tanto - o PIB nos últimos anos não cresce significativamente -, mas as empresas brasileiras estão muito bem assim e o mercado de trabalho no Brasil está muito aquecido" (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

Apesar da situação econômica da Europa que não tem propiciado negócios empresariais, Portugal chama a atenção pela aproximação com os países PALOP e da União Europeia. Principalmente esse último bloco atrai as empresas por: "poder entrar na comunidade europeia; as coisas ficam mais facilitadas" (Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil), o que resulta também na livre circulação dos expatriados pelos países membros da UE, sem ter que se envolver com visto.

A questão do visto foi o fator legal mais lembrado pelos entrevistados como o mais complicado na questão jurídica da internacionalização. O Entrevistado 10 (Supervisor de vendas internacionais Brasil), por exemplo, relata dificuldades na obtenção do visto de trabalho, o que o levou a fazer inúmeras viagens ao Brasil, durante os dois primeiros anos de contrato, para que sua entrada em Portugal fosse registrada com visto de turismo. No entanto, a permanência de uma pessoa como turista, em uma sequência frequente de entradas, é ilegal, devendo haver o espaçamento de seis meses entre uma visita e outra. Por causa dessa situação, em certo momento, o Entrevistado 10 (Supervisor de vendas internacionais Brasil) foi impedido de entrar em Portugal e teve de retornar ao Brasil. "Eu já tive viagens que demorou 30 horas para chegar no Brasil. Eu tive que ir para a França e vir para cá [Brasil], ficar aqui no final de semana e na segunda-feira voltar, foi bem desgastante esses dois primeiros anos" (Entrevistado 10 – Supervisor de vendas internacionais Brasil).

Durante um período, o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF)[71] controlava a entrada do Entrevistado 10 (Supervisor de vendas internacionais Brasil) em Portugal: “o inspetor do SEF ligava para mim e eu tinha que dizer que eu estava no Algarve de férias e que eu tinha ido para passear, não podia dizer que eu estava trabalhando na Elétrica” (Entrevistado 10 – Supervisor de vendas internacionais Brasil). A solução encontrada pela Elétrica foi alocar o Entrevistado 10 (Supervisor de vendas internacionais Brasil) como membro do Conselho Administrativo da Elétrica para justificar sua permanência, no país, durante esse período. Após dois anos, o entrevistado obteve o visto de trabalho.

O Entrevistado 14 (Assistente Técnico Europa) comenta que a dificuldade para a obtenção do seu visto de residência foi motivada tanto por entraves burocráticos quanto pela falta de experiência da empresa em tratar a questão. Em sua opinião, Brasil e Portugal deveriam ter uma legislação conjunta ágil e facilitada sobre esses assuntos, a fim de evitar que certas situações fiquem à mercê da discricionariedade do responsável pela emissão de vistos. O entrevistado explica que "quando chega alguém com muito dinheiro no SEF – eu já estive lá, presenciei isso, e ele era brasileiro – as inspetoras do SEF: 'bom esse tem, olha só a conta desse aqui'; chegou um cara milionário, o cartão de residência dele vai sair na mesma hora, ou seja, a tratativa para quem tem dinheiro é uma coisa, para quem não tem, é outra" (Entrevistado 14 – Assistente Técnico Europa).

A própria empresa que expatria seus empregados deve ter um sistema de acolhimento eficiente, principalmente no que concerne às questões burocráticas. O Entrevistado 10 (Supervisor de vendas internacionais Brasil) relata que o advogado da empresa portuguesa retardou o processo de seu visto, porque não queria a presença dos brasileiros na empresa (início da aquisição da Motores pela Elétrica) e temia ser demitido, caso essa situação permanecesse. Assim como o Entrevistado 10 (Supervisor de vendas internacionais Brasil), o Entrevistado 14 (Assistente Técnico Europa) levou dois anos para conseguir seu visto de residente. A falta de comunicação entre as unidades portuguesa e brasileira foi o principal fator responsável pela instrução inadequada de seu processo de pedido de visto.

> O processo nasceu mal por má instrução, má comunicação da unidade daqui e do Brasil. Na época não tinha experiência, a gente estava à mercê do que diziam: ‘ó, preencham esse documento, isso e aquilo’. Então, meu processo nasceu mal e levou dois anos para conseguir corrigir e só corrigiu porque o advogado daqui é uma pessoa extremamente influente e conseguiu, como se diz aqui em Portugal, por questão de cunha. Um colega conseguiu mexer lá na regional em Lisboa e autorizar meu cartão de residência. Você imagina: eu trabalho, não vim para Portugal porque

[71] O Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) é o órgão português responsável pela fiscalização de questões de imigração.

> quis, para fazer aventura, tentar arrumar emprego. Vim aqui porque uma empresa brasileira que comprou a empresa aqui, que investe milhões aqui, está pedindo, colocando alguém que tem determinadas competências para ajudar a desenvolver uma determinada área, então, isso pra mim, é inadmissível (Entrevistado 14 – Assistente Técnico Europa).

"A Elétrica Euro tem 350 empregados portugueses e 3 expatriados" (Entrevistado 17 – Gerente de Mercado Internacional Europeu), logo deveria haver um acordo entre os países que facilitasse os processos para as empresas estrangeiras. Esse pensamento é compartilhado por diversos expatriados entrevistados. No entanto, o Entrevistado 14 (Assistente Técnico Europa) ressalta que, apesar dos problemas com o visto serem recorrentes, atualmente, depois dessas experiências, a empresa tem tido mais facilidade nessa questão, tanto que o visto do Entrevistado 19 (Gerente de Vendas Europa) foi obtido em dois meses.

O Entrevistado 14 (Assistente Técnico Europa) afirma que, apesar de seu contrato com a Elétrica como expatriado ser de cinco anos, a empresa submete ao governo português um contrato de trabalho do empregado estrangeiro de um ano, podendo ser prorrogado. Esta é a maneira encontrada para facilitar o processo de visto.

Tendo em conta a necessidade de possuir o cartão de residente para viver de forma legal em Portugal, a questão das competências do expatriado entra em foco mais uma vez. O Entrevistado 14 (Assistente Técnico Europa) destaca que o contrato entre a Elétrica do Brasil e a Elétrica de Portugal expressamente afirma que o empregado possui determinadas competências e habilidades, de modo a justificar para o governo português o motivo pelo qual a empresa está trazendo um empregado de outro país e não contratando um nacional. Desse modo, o pedido de visto também é fundamentado na necessidade de a empresa de trazer uma pessoa que possua determinado perfil, essencial para o desenvolvimento de certas atividades, o qual não foi encontrado no mercado local.

O Entrevistado 31 (Cônsul Português no Brasil) observa que essas situações ocorrem porque os dois países querem proteger o mercado de trabalho nacional. Inclusive, se houver maior facilidade de entrada, a demanda em Portugal aumentará, pois muitos brasileiros buscam uma oportunidade no continente europeu. O protecionismo de Portugal gera uma reação do Brasil: "se os brasileiros não podem entrar em Portugal, o Brasil também não quer os portugueses no Brasil" (Entrevistado 31 – Cônsul Português no Brasil). Em função da economia dos países, esta é uma situação até fácil de ser compreendida. No entanto, como exposto, os expatriados já saem do Brasil com uma justificativa legal pronta para apresentar aos órgãos legais responsáveis, o que deveria facilitar o procedimento do visto.

Tanto a legislação brasileira como a portuguesa são claras quanto à contratação de empregados estrangeiros no país. Quando a pesquisadora esteve no consulado brasileiro em Portugal presenciou diversos portugueses buscando informações sobre a documentação necessária para trabalhar no Brasil. A justificativa da empresa em querer contratar aquela pessoa específica era a primeira informação requerida, o que, por vezes, desmotivava as pessoas – talvez fosse essa mesma a intenção. O Entrevistado 16 (Analista de GRHI Brasil), no depoimento a seguir, relata que isso também ocorre com os brasileiros que querem trabalhar fora do Brasil, devido à própria legislação trabalhista brasileira. Para o entrevistado, a fiscalização não ocorre eficazmente. No entanto, quando um estrangeiro vem para o Brasil, há o cumprimento da lei, por ser este um requisito para a concessão do visto brasileiro.

> Essa lei regulamenta as transferências de brasileiros para o exterior e a contratação de brasileiros para empresas estrangeiras. Essa lei está bastante desatualizada, tem uma coisa bem absurda. Imagina que tu és uma brasileira e queira ir trabalhar no Japão. Nessa lei, diz que uma empresa japonesa para contratar um brasileiro tem que pedir uma autorização para o Ministério do Trabalho do Brasil. Na prática, isso não acontece, e não tem nem como fiscalizar. Hoje em dia, tem milhões de brasileiros morando fora e trabalhando fora e ninguém pede para o Ministério do Trabalho para contratar um brasileiro. Então, é uma lei muito defasada, dos anos 80, da época que o Brasil ainda era um governo militar e tinha muito aquela ideia de proteger o trabalhador. Eles achavam que empresas estrangeiras iriam vir contratar mão de obra barata no Brasil para trabalhar na Europa, explorar. Tinha todo esse conceito por trás dessa lei, e ela dificulta muito a vida das empresas. Essa lei é de 1982, mais de 30 anos atrás, o Brasil era nada internacionalizado. Existe um projeto de lei no congresso, que está sendo analisado, para mudar. Pelo o que acompanho, não vão ser feitas todas as mudanças que a empresa precisa ainda, mas vai dar uma melhorada nessa lei (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

A questão legal brasileira afeta, inclusive, aspectos financeiros da expatriação, como o que se refere ao adicional de transferência e outros dispositivos que visam conferir proteção ao trabalhador expatriado. Atualmente, por causa das novas relações econômicas internacionais e da globalização, a defasagem da lei que trata de expatriação prejudica não só as empresas, mas também o trabalhador. Somando-se a isso o argumento sobre o perfil moderno dos expatriados e sobre o que se busca com a expatriação, chega-se à conclusão que a atualização da legislação que trata deste assunto mostra-se necessária e urgente, a fim de adequá-la às práticas contemporâneas de expatriação.

> O que diz a CLT [Consolidação das Leis do Trabalho]? Uma pessoa trabalha em Santa Catarina na Elétrica e ela quer transferir essa pessoa para trabalhar em uma unidade em Manaus. Obrigatoriamente, a Elétrica tem que pagar 25% de adicional de transferência, não importa se a cidade tem custo de vida mais caro ou mais barato, no mínimo é 25%. Quando fizeram essa lei, copiaram isso, porque na época ninguém sabia como era mandar um brasileiro para fora, tanto que o nome da lei se conhece por Lei Mendes Júnior. O Mendes Júnior era o cara dessas construtoras,

> tipo Odebrecht, numa época que foram as primeiras empresas brasileiras internacionalizadas. Essas construtoras iam para África, construir usinas, hidrelétricas, e mandavam gente da produção mesmo - pedreiro, pintor, pessoas com baixa qualificação. Então, tinha o objetivo de proteger essa mão de obra nacional. Eles achavam que iam mandar os brasileiros para fora, pessoas que tinham menos acesso a informação. Hoje, isso mudou muito por causa do mundo, as informações. O perfil do trabalhador brasileiro que vai para o exterior, não é mais aquele: pessoa sem qualificação, sem conhecimento, bem pelo contrário, pela Elétrica, Metálica, são executivos, engenheiros, técnicos, pessoas que têm bastante experiência (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

Em Portugal, não existe uma legislação específica para o expatriado, o que proporciona contratos de mobilidade de empregados com menor custo, correspondendo aos objetivos das empresas portuguesas. No entanto, está em pauta a criação de uma legislação sobre a tributação dos ganhos de pessoas que trabalham no exterior, a fim de evitar a dupla tributação. Esse aspecto também foi ressaltado pelos gestores de GRHI das empresas brasileiras (Elétrica, Metálica e Ferro) como uma falha da legislação brasileira.

Outra diferença legal trabalhista entre os dois países é o contrato de trabalho do empregado local. No Brasil, quando o empregado é contratado, ele passa por um período de experiência de 180 dias. Transcorrido esse prazo, a empresa deve assinar a carteira do trabalhador ou demiti-lo. Em Portugal, esse período é de um ano podendo ser prorrogado por até cinco anos. O Entrevistado 12 (Diretor Internacional Brasil) relata que o trabalhador tem grande estabilidade dentro das empresas privadas lusitanas e que “é muito difícil demitir uma pessoa depois que ela era empregada efetiva. Tinha que justificar muito bem a demissão dela” (Entrevistado 21 – Gerente Comercial da Empresa Metálica). Por isso, como mostrou o depoimento anterior, o período de contratação temporária é maior, para que as empresas possam analisar com mais cautela a efetivação de seus trabalhadores.

Diante dessas divergências, a questão burocrática portuguesa é enfatizada diversas vezes pelos entrevistados brasileiros. As situações relatadas são características do ambiente organizacional, incluindo o visto de residência, sendo responsabilidade da empresa prover esse documento. De modo geral, a burocracia, o visto, as leis de expatriação e de efetivação de um empregado, a infraestrutura do país e a fraca economia de Portugal foram os fatores mais lembrados pelos entrevistados.

5.4.4.2 Fatores Culturais – Estudo de Caso Brasileiro

O pessimismo português é uma característica percebida nas relações empresariais e sociais pelos entrevistados. O Entrevistado 15 (Ex-Diretor Internacional Brasil) relaciona essa

questão com a dificuldade econômica do país, transposta para a população em geral. No entanto, o Entrevistado 12 (Diretor Internacional Brasil) e o Entrevistado 21 (Coadjuvante - Gerente Comercial da Empresa Metálica) a veem como uma característica inerente aos portugueses, como da própria natureza desse povo.

A questão de compreensão da língua é um fator ressaltado pelos entrevistados. Apesar de Brasil e Portugal compartilharem o idioma português, diferenças no ritmo da fala, no sotaque e na semântica fazem com que portugueses e brasileiros nem sempre se entendam com clareza. No entanto, os brasileiros relataram facilidade de adaptação em Portugal. Para o Entrevistado 19 (Gerente de Vendas Europa), o Entrevistado 17 (Gerente de Mercado Internacional Europeu) e o Entrevistado 10 (Supervisor de vendas internacionais Brasil), ter a língua portuguesa como idioma oficial, ainda que com diferenças, torna a vida do expatriado mais simples. A compreensão do português lusitano "é uma dificuldade momentânea que no fim vira uma piada" (Entrevistado 17 – Gerente de Mercado Internacional Europeu).

> Eu diria que no primeiro mês eu sofri um pouco porque não conseguia perceber as palavras, os próprios verbos que a gente usava eram diferentes. Foi um pouco mais fácil do que quando eu fui para a África, porque a língua é mais próxima, mas tu já viste que não é igual, e as dificuldades que eu senti tu deve ter sentido no começo. Quando tu vais a Lisboa é um pouco diferente daqui do Porto: o português aqui é mais certinho do que é em Lisboa. Tu tens que se a adaptar a forma de falar, tens que se adaptar às palavras que não são as mesmas e as expressões e eles não usam gerúndio (Entrevistado 17 – Gerente de Mercado Internacional Europeu).

A percepção de que "dificilmente vai deixar de se entender os portugueses" (Entrevistado 19 - Gerente de Vendas Europa) não é entendida da mesma maneira por todos na empresa. A dificuldade com a língua é ressaltada de modo mais enfático pela portuguesa Entrevistada 18 (Analista de GRH Europa), em sua comunicação com os brasileiros, sejam eles expatriados ou da GRH do Brasil: "só pelo fato de nós falarmos a mesma linguagem, ou tentarmos, às vezes, é difícil de perceber" (Entrevistada 18 - Analista de GRH Europa). Semelhante dificuldade também é sentida pelos brasileiros na matriz, os quais preferem se comunicar em inglês com os portugueses.

> Quando nós colocamos a engenharia para falar conosco, decidimos falar em inglês. Como eu já estava acostumado, já visitava Portugal, nós tínhamos distribuidor lá, aí que comparamos a empresa. Daí o comercial sempre tem o ouvido mais afiado, mas o sotaque é difícil, o pessoal da engenharia queria falar inglês com eles, mas o ouvido vai acostumando (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil).

De modo geral, os brasileiros são unânimes em relatar que subestimaram a facilidade de adaptação em Portugal. “Eu acho que eu subestimei. Eu achei que eles eram muito mais parecidos conosco e depois eu tive que aprender isso lá” (Entrevistado 10 – Supervisor de vendas internacionais Brasil). O Entrevistado 12 (Diretor Internacional Brasil) corrobora essa consideração e sinaliza que a língua em comum e a colonização portuguesa no Brasil levam a essa percepção incorreta.

O Entrevistado 12 (Diretor Internacional Brasil) considera que a experiência de trabalhar neste país europeu é mais fácil do que em outros lugares: “é mais fácil, não tenha dúvida, pelo fato do idioma, por sermos colonizados por eles, mas [o fato de termos o mesmo idioma] não faz diferença” para desenvolver os negócios (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil). Corroborando esse relato, na opinião do Entrevistado 10 (Supervisor de vendas internacionais Brasil), as relações de negócio entre portugueses e brasileiros não são mais fáceis em função da língua: “o trabalho pode ser que seja mais difícil quanto em uma França quanto em uma Alemanha com língua diferente, ou seja, não é fácil”. Para o Entrevistado 12 (Diretor Internacional Brasil) “fomos colonizados por eles [os portugueses], mas só fomos colonizados por eles. Hoje são duas realidades de países bem distintas. Eu até digo: ‘é muito mais fácil nós se acertar com os americanos do que com os portugueses’”.

Essa última percepção é relatada pelos cinco expatriados da Elétrica que foram para/ estão em Portugal e pelo Entrevistado 21 (Coadjuvante - Gerente Comercial da Empresa Metálica). O Entrevistado 10 (Supervisor de vendas internacionais Brasil) diz que “teve o choque no trabalho do dia a dia porque o pessoal lá pensa diferente, então, às vezes, eu me agoniava muito com a forma do pessoal pensar lá e isso me atrapalhou um pouco”. O Entrevistado 12 (Diretor Internacional Brasil) resume: “a experiência de Portugal: é muito ao pé da letra”. Essa fala evidencia a linearidade do pensamento lusitano, a qual, muitas vezes, sustenta as piadas do povo brasileiro em relação aos portugueses.

> E lá tem uma outra coisa que eu vejo que é difícil: eu acho que o português, não é que seja difícil, o português é diferente, ele é muito direto, por ser objetivo demais ele se torna até grosseiro. Ele, em outras palavras: ‘esse carro é teu? Não, não é meu. De quem é o carro? É do meu primo’. Aqui no Brasil diria: ‘esse carro é teu? Não, é do meu primo’. Te respondem com outra pergunta. Eles te falam de um jeito simples (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil).

Apesar de compartilhar alguns pontos em comum com os brasileiros que estão em Portugal, esse último depoimento é de um entrevistado que nunca foi expatriado. No entanto, a falta de experiência internacional é refletida na diferente percepção sobre o impacto das

culturas no modo de trabalho: “não, não [vejo diferença no modo de trabalhar], porque a gente também tem um jeito diferente” (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil). Tal depoimento contrasta com a realidade vivenciada pelos expatriados, principalmente em relação à comunicação (forma de fazer perguntas e de dar respostas), explicada anteriormente pelo Entrevistado 11 (Diretor de GRH Corporativa Brasil).

> A cultura é diferente. Eles são diferentes em termos de horários, em termos de perguntas. Nós somos mais diretos, eles dão mais voltas, demoram. Para uma pessoa como eu que: é aquilo e faz assim e acaba. Se eu te digo: ‘é assim’, eu não preciso te lembrar a cada 15 minutos que tu tens que fazer. A minha cabeça não anda em ciclos (Entrevistado 17 – Gerente de Mercado Internacional Europeu).

Essa situação relatada demandou um cuidado especial dos expatriados ao se comunicarem com os portugueses. A maneira direta de falar contrastava com a linearidade portuguesa: “nós temos, o brasileiro, principalmente, muita insinuação. A gente fala uma coisa, mas quer dizer outra. Em Portugal, não faça isso, pode ser mal interpretado: é ao pé da letra. Nós somos diretos, principalmente essa região [de Santa Catarina] que é cultura europeia, alemã, italiana, a gente é um pouco direto” (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil). A linearidade portuguesa é mostrada como um reflexo da formalidade desse povo: “embora eu não tenha ido pra um país com uma língua muito diferente, é um país que tem uma cultura muito diferente, com a forma de pensar totalmente diferente. Se nós aqui vamos direto ao ponto, eles lá vão dar um pouco mais de volta, mas é a forma deles de pensar; são mais formais do que nós, são mais europeus” (Entrevistado 10 - Supervisor de vendas internacionais Brasil).

Tal situação reflete em um modo de trabalhar diferente. O Entrevistado 10 (Supervisor de vendas internacionais Brasil) relata que seu “estilo mais ‘agressivo’, mais de fazer, de ir para frente, de andar, motivado pelo Brasil que era para fazer, que era para tocar” (Entrevistado 10 - Supervisor de vendas internacionais Brasil) entrou em conflito com a cultura portuguesa do antigo diretor da Motores. Apesar da dificuldade que os primeiros expatriados (Entrevistado 10 - Supervisor de vendas internacionais Brasil e Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil) tiveram em compreender a cultura portuguesa, os atuais expatriados em Portugal revelam que os portugueses “já sabem mais como trabalhamos, com a mentalidade brasileira, que somos diretos” (Entrevistado 17 – Gerente de Mercado Internacional Europeu).

Por outro lado, tais características levam o brasileiro a ser taxado de precipitado ou imprudente, por tomar decisões rápidas e, muitas vezes, baseadas em argumentos emocionais

ou não racionais: “o brasileiro em si, ele toma, muitas vezes, decisões, não digo precipitadas, mas muito, muito de coração e poderia pensar um pouquinho mais, para evitar alguns desvios e alguns erros que acontecem” (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa).

Nesse ponto, as diferenças entre o processo decisório de brasileiros e de portugueses são bastante comentadas pelos entrevistados. No Brasil, as decisões são comumente tomadas de forma ágil e por poucas pessoas, em processos concisos e rápidos. Em Portugal, a tomada de decisão envolve um grande número de pessoas, é longa e pode englobar diversas reuniões até a decisão final.

> Quando nós nos reuníamos no Brasil era assim: tem um assunto para discutir, se discute aquele assunto e termina a reunião. Aqui, quando tu tens que discutir um assunto, tu entravas na reunião, eles começavam a discutir vários outros assuntos e aquele assunto ficava para o final. Uma reunião de 1 hora virava 3 horas e aquilo para mim era extremamente cansativo. Hoje eu já sei como funciona, mas também já mudou um pouco essa mentalidade (Entrevistado 17 – Gerente de Mercado Internacional Europeu).

> [os portugueses] pensam muito mais e esmiúçam muito mais as coisas antes de decidir. Querem ter certeza, se cercam muito mais do que os brasileiros. Então, na hora de uma decisão, de uma reunião, lá no Brasil, você consegue tomar uma decisão com três, quatro pessoas, ou um diretor e mais você. Aqui, geralmente, precisa ter o diretor de produção, o diretor de não sei o quê. Você se reúne com uma porção de pessoas na mesa, pode-se discutir o assunto o dia inteiro e não chegar a uma conclusão. Então, o processo decisório aqui é um pouco mais demorado, em termos de todos os níveis. A gente é um pouco mais direto no Brasil nesses termos. E aqui, culturalmente, a coisa funciona de uma forma diferente. Mas a gente tem que entender como expatriado. Você tem que se colocar no lugar deles, entender um pouco a mentalidade e a cultura. Não se opor muito a isso. É claro, têm muitas coisas que se consegue botar em uma ordem. Em uma reunião, você consegue pegar um atalho que é muito mais simples, né? Então, essa é uma das grandes ajudas que a gente talvez tenha que dar. Simplificar as coisas e quer que as coisas sejam um pouco mais diretas (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa).

Enfatiza-se o depoimento do Entrevistado 19, o qual relata que as diferenças devem ser compreendidas. Ele mostra, assim como outros depoimentos, que, estando em outro país, é mais fácil entender o modo de trabalhar dos colegas estrangeiros, do que estando no Brasil e comunicando-se com os portugueses apenas por *e-mail*, videoconferência e telefone.

Na perspectiva dos entrevistados brasileiros, para eles é mais fácil lidar com tal contexto devido à mobilidade do povo brasileiro. Segundo o Entrevistado 12 (Diretor Internacional Brasil), o brasileiro (e em especial, o gaúcho) vivencia muita mobilidade, sendo um “povo desgarrado”. Para o Entrevistado 19 (Gerente de Vendas Europa), o brasileiro é aberto, flexível e versátil, o que lhe confere a capacidade de lidar com situações variadas e de interagir com diversas pessoas. O contrário ocorre com o português, que é mais fechado e

tende a atuar apenas em seu campo de domínio ou área de *expertise*. Além disso, é citado que as amizades são construídas mais facilmente com brasileiros do que com portugueses: em Portugal, "faz-se amizade, mas assim, não é na mesma velocidade do que no Brasil" (Entrevistado 14 – Assistente Técnico Europa).

> Mas isso eu tenho certeza que se deve a cultura do povo europeu. É um povo colonizador, um povo que não está acostumado a receber outras culturas. Isso, com o passar dos anos, deve mudar, até pela situação do mundo, situação econômica que o mundo passa, o mundo dá muitas voltas. Não só o povo português como o povo europeu; é um povo que colonizou. Então, há uma discriminação considerável em relação a povos como o brasileiro (Entrevistado 14 – Assistente Técnico Europa).

Esse depoimento sinaliza o preconceito europeu em relação aos brasileiros. Essa situação foi identificada no meio organizacional e social. O Entrevistado 13 (Vice-Presidente EUA) e o Entrevistado 14 (Assistente Técnico Europa) relatam situações parecidas com a do Entrevistado 10 (Supervisor de vendas internacionais Brasil): "diretor perguntou: 'quem é esse brasileiro que está vindo aqui e vai tomar o meu lugar?'". Apesar de preconceituosa, o Entrevistado 14 (Assistente Técnico Europa) acredita que essa é uma maneira de as "pessoas quererem defender a sua área", a qual é mais visível no contexto português.

Esse preconceito se perpetua na empresa devido à resistência dos portugueses em aprenderem novas práticas de trabalho com os brasileiros. Tal situação também está relacionada com a já citada dificuldade inicial de comunicação entre os trabalhadores dos dois países, como mostra o depoimento a seguir.

> Uma das primeiras coisas que a gente fez quando chegou em Portugal foi tentar implementar grupos de CCQ. Grupos de CCQ é a coisa mais banal para entregar: pega operador de produção e senta junto para resolver teus problemas, dar ideia, aproveitar essa ideia, enfim, discutir tentando fazer todos participarem. Os portugueses não estavam acostumados a isso. Eles acharam que era uma maneira de explorar a boa vontade deles e rejeitaram os grupos de CCQ. Até que nós descobrimos o que estava acontecendo e mudamos o nome: não é mais grupo de CCQ, vamos chamar de comissão de trabalho. Pronto, resolvido o problema. Quem resolveu o problema não foi o brasileiro que tentou implementar o CCQ, foi um português que veio para o Brasil, viu o que que era o CCQ, entendeu a lógica do negócio e levou a solução correta para lá (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

O depoimento da portuguesa Entrevistada 18 (Analista de GRH Europa) corrobora a percepção de resistência que houve no início da aquisição da Motores pela Elétrica. Os portugueses mantinham algum distanciamento dos gestores brasileiros, pois, na percepção da entrevistada, não era comum, na antiga Motores, os empregados de chão de fábrica se relacionarem com os gestores. No entanto, a presença do filho de um dos fundadores da

Elétrica Brasil e seu envolvimento em atividades operacionais proporcionou o engajamento dos empregados portugueses na empresa Elétrica.

> Havia dificuldades, às vezes, subir em cima de um caminhão com o Martin. Martin é filho de um dos donos. O Martin é a pessoa que estava na frente e que as pessoas viam ele a trabalhar. Ok, se ele estava a fazer e é dono, nós temos que fazer. Nós vemos processos, que são mentalidades diferentes, que os nossos diretores aqui em Portugal muitas vezes não têm. Eu sou o diretor e estou aqui, sirvo aqui, sigo para lá (Entrevistada 18 – Analista de GRH Europa).

É também ressaltado o preconceito que as empresas brasileiras sofrem no exterior, quando apresentam seus produtos para clientes internacionais. Há desconhecimento internacional da tecnologia desenvolvida pelas empresas do Brasil. Isso acarreta barreiras comerciais aos produtos de origem brasileira. “E quanto mais tecnologia tem no teu produto, mais existem as interrogações: ‘mas o Brasil fazendo equipamentos elétricos? Vocês vão montar o quê?’. Nós estamos colocando uma usina de dessalinização de água do mar em Jeddah, na Arábia Saudita, uma coisa importantíssima. É uma gigante operação: tirar água do mar e transformar em água potável. Uma empresa do Brasil vai botar todo o equipamento?’’ (Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil).

Em relação ao contexto social, o preconceito foi sentido pelas esposas dos expatriados, ao tentarem encontrar emprego, fazer amizades, procurar instituições de ensino e, até mesmo, “quando ela foi ver o apartamento. A primeira coisa que a pessoa da locação pensou foi que ela fosse abrir uma ‘casa de massagem’” (Entrevistado 14 – Assistente Técnico Europa). Essas situações também foram relatadas pelo Entrevistado 21 (Coadjuvante - Gerente Comercial da Empresa Metálica).

> Todos que vão visitar Portugal dizem: que país maravilhoso, que povo maravilhoso, muito gentil. Realmente o português é muito educado. Eu fui para lá e aprendi que eu tenho que ser gentil ou vai te atender mal e vai te falar só um bom dia. Eles são muito educados, são muito gentis, essa é a gentileza dos portugueses e muito diferente de outros países da Europa também, os alemães são frios. Então, você como turista é excelente, eles têm uma forma de tratar melhor o turista, na minha opinião. Não é porque é brasileiro, e talvez trate bem o brasileiro, porque é brasileiro, fala a mesma língua, mas no trabalho, para eles, você é brasileiro, você não é europeu, você não é português. Acho que o português é muito racista, essa é a minha opinião (Entrevistado 10 – Supervisor de vendas internacionais Brasil).

Diversos entrevistados vinculam essa situação aos primeiros brasileiros que, em momentos passados, foram para a Europa em busca de melhores condições de vida, mas acabaram praticando a prostituição como forma de se sustentarem. “É até um pouco preconceito, porque teve alguns problemas no passado, em termo de questões sociais, muita

gente veio para cá [para Portugal] e deixou essa imagem" (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa).

O Entrevistado 19 (Gerente de Vendas Europa) observa, no entanto, que, apesar desse preconceito, o português tem maior aproximação com o Brasil do que os brasileiros com Portugal. "É difícil tu encontrar uma família [portuguesa] que não tenha alguém no Brasil, no RJ, em SP, em qualquer lugar que seja. Eles são muito mais próximos [do Brasil] do que a gente imagina. Eles têm uma ligação muito maior conosco do que nós com eles" (Entrevistado 19 - Gerente de Vendas Europa).

Questões regionais dos dois países também são relatadas. Em Portugal, o formalismo e o sotaque foram os aspectos diferenciais citados entre a região central e norte do país. No Brasil, a Entrevistada 18 (Analista de GRH Europa) relata a simpatia dos nordestinos a qual, às vezes, destoa daquela dos brasileiros sulistas, que são mais fechados. De acordo com o Entrevistado 14 (Assistente Técnico Europa), o povo da região Sul é mais fechado por causa da colonização europeia, a qual, no entanto, propiciou a adaptação dos brasileiros na Europa, pela familiaridade cultural, o que não ocorreu com países culturalmente mais distantes.

> A Elétrica é uma empresa global, mas, por exemplo, aqui foi fácil de introduzir aquela mentalidade da empresa lá porque é Europa, porque a empresa lá nasceu de uma cultura europeia, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, aquilo ali é muito europeu. Fosse São Paulo ou Rio já seria diferente, a mentalidade é diferente, mas a nossa mentalidade ali foi muito germânica, muito certinha, muito europeia, e isso para cá foi fácil, mas na Índia não conseguimos fazer, porque localmente a cultura é muito diversa daquilo que temos no Brasil (Entrevistado 17 – Gerente de Mercado Internacional Europeu).

Desse modo, as diferenças culturais entre Portugal e Brasil estão relacionadas à língua, ao modo de trabalho e às diferenças regionais em ambos os países. Os entrevistados relatam que o português é pessimista, preconceituoso e formal, tem um pensamento linear e é mais próximo do Brasil; os brasileiros são simpáticos e amigáveis e têm um pensamento direto.

5.4.4.3 Diferenças entre Portugal e Brasil – Estudo de Caso Brasileiro – Categoria Intermediária

As diferenças entre os dois países em questão são comparadas às existentes entre EUA e Inglaterra. Estes, apesar de terem histórico de colonização semelhante ao que Brasil e Portugal tiveram, são países com muitas diferenças educacionais, culturais, sociais, políticas, legais e econômicas. O choque cultural pode ser menor, quando comparado a países do

mesmo continente: “os países são parecidos, talvez um americano indo para Inglaterra ou um inglês indo para os EUA, talvez eles vão pensar que é a mesma coisa, mas o inglês é muito mais formal que o americano, tem muito mais formalismo; e o português é igual” (Entrevistado 10 – Supervisor de vendas internacionais Brasil).

Apesar dos laços culturais dos dois países, os expatriados referem a necessidade de adaptação à cultura local, o que, às vezes, pode ser ignorado pelas organizações. Em função dos vínculos históricos, há o entendimento de que essas culturas são próximas, muitas vezes induzido pela língua em comum, e de que, por isto, não é requerida a adaptação ao outro país, seja Brasil ou Portugal: “Portugal é um país simples, fácil porque se fala português lá e se fala português aqui” (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil).

Portugal é considerado um país assistencialista para sua população, com vigência de uma legislação trabalhista protecionista para o empregado local. Apesar da estabilidade empregatícia gerar baixa rotatividade de pessoas na empresa, ela não é bem vista pelos brasileiros devido à acomodação do trabalhador. Entretanto, a repetição do trabalho – originada do comodismo – acaba gerando melhor qualidade do produto.

> Então, aqui têm pessoas que trabalham conosco, aí embaixo, estão com 40 anos de empresa, 45 anos de empresa. No Brasil, dentro da fábrica, é difícil. O pessoal tende a evoluir, ou querer evoluir, ou sair do emprego para ir buscar uma coisa melhor. E aqui, não. Eles deixam as coisas aí e estão há muito tempo aqui dentro de casa. Então, essas fazem bem, e fazem bem feito, e ensinam os outros. Talvez por essa ligação com as pessoas mais antigas da fábrica, é, eu não sei, em termos de qualidade, pode ser que aqui seja um pouco melhor (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa).

Para o Entrevistado 11 (Diretor de GRH Corporativa Brasil), não há, no entanto, essa diferença de perspectiva de crescimento entre os trabalhadores portugueses e brasileiros. Em contrapartida, há diferença na qualidade do trabalhador disponível no mercado. O português tem maior e melhor acesso à instrução e não demanda da empresa práticas de desenvolvimento, diferentemente dos trabalhadores brasileiros. É também ressaltada a fluência do português na língua inglesa, o que favorece suas experiências internacionais. Em direção oposta, “o Brasil vive uma escassez de profissionais que tenham fluência em inglês e experiência internacional” (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

Essa qualidade do trabalhador português é contrastada com a crise econômica que afeta a Europa. Apesar da educação profissional de qualidade, a fraca economia portuguesa não possibilita às empresas pagarem altos salários: “um engenheiro de aplicação está em uma faixa de 1.200 a 1.500 euros e os mais sêniores uns 1.700 euros” (Entrevistado 17 – Gerente

de Mercado Internacional Europeu). Para a empresa brasileira, que busca recrutar jovens trabalhadores portugueses e treiná-los em determinada função, isto tem acarretado despesas em relação ao treinamento, pois o empregado não tem interesse em permanecer na empresa com o salário oferecido.

> Estamos contratando meninos novos, recém saindo da universidade. Neste momento, não está muito fácil porque nós queremos os melhores, mas nós temos que dar treinamento para eles. Então, por exemplo, um ano de treinamento para eles é essencial para estarem na função e independentes para fazerem aquilo que eles precisam, mas a nossa dificuldade é encontrar mão de obra especializada que fique conosco com os salários que nós pagamos aqui (Entrevistado 17 – Gerente de Mercado Internacional Europeu).

O Entrevistado 19 (Gerente de Vendas Europa) não percebe diferença de qualidade na mão de obra da empresa – e não no mercado - entre esses países. Para ele, a estrutura da empresa é que faz a diferença no desenvolvimento e desempenho do empregado. “A qualidade de mão de obra depende do treinamento das pessoas, dos meios que elas têm para fazer as coisas. Então, se eu tiver uma fábrica bem estruturada, máquinas boas e um treinamento de pessoal; o nível de mão de obra é o mesmo” (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa).

A qualidade profissional do brasileiro na Elétrica portuguesa não é questionada. Apesar de os brasileiros terem enfrentado a resistência portuguesa, no início das atividades da Elétrica em Portugal, hoje, há uma percepção favorável ao trabalho brasileiro. Isso proporcionou o desenvolvimento de uma boa relação entre os empregados dessas duas culturas. Enfatiza-se que os expatriados foram enviados para essa empresa para assumir cargos de gestão, o que se restringiu ao envio de uma pessoa qualificada, não correspondendo necessariamente à realidade do trabalhador brasileiro.

Apesar das diversidades citadas, o Entrevistado 15 (Ex-Diretor Internacional Brasil) afirma que, em geral, a experiência de trabalhadores brasileiros em Portugal é positiva, devido à relação de proximidade entre os dois países. Isto é confirmado pelo Entrevistado 17 (Gerente de Mercado Internacional Europeu): “não tem uma diferença cultural tão alarmante”. O Entrevistado 15 (Ex-Diretor Internacional Brasil) complementa, dizendo que no país lusitano há pessoas boas e ruins como em qualquer país e “tem gente que não gosta do Brasil lá, mas, no geral, a nossa experiência lá é muito boa. Na alma, lá existe uma relação brasileiros e portugueses, né?”. O Quadro 16 mostra as concepções levantadas em torno dessa relação luso-brasileira.

Ideias Norteadoras das Categorias Iniciais	Ideias Norteadoras da Categoria Intermediária 'Diferenças entre Portugal e Brasil'
Fatores econômicos e legais: burocracia portuguesa; dificuldade em obter o visto; diferentes leis de expatriação e de efetivação do trabalhador; boa infraestrutura; fraca economia portuguesa.	– legislação portuguesa propicia a acomodação do trabalhador, mas há baixa rotatividade; – educação portuguesa proporciona trabalhadores mais qualificados; - a fraca economia reflete-se no baixo salário dos empregados, os quais não se submetem à remuneração oferecida, gerando a demanda de jovens profissionais na Elétrica.
Fatores culturais: **Brasil e o brasileiro:** dificuldade em compreender a língua; língua não facilita os negócios; pensamento e modo de trabalho objetivo; sofre preconceito; diferenças regionais; colonização europeia; 'desgarrado'; aberto para novas amizades; imagem negativa do Brasil no exterior. **Portugal e o português:** pessimista; pensamento linear; dificuldade em compreender a língua; povo fechado; aproximação com o Brasil; diferenças regionais; formalismo; distanciamento dos gestores com o nível operacional; resistência de aprender com o brasileiro.	

Quadro 16 – Ideias norteadoras da categoria 'Diferenças entre Portugal e Brasil' – estudo de caso brasileiro
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

5.4.5 Categoria Final - Estudo de Caso Brasileiro

Das oito categorias iniciais emergiram quatro categorias intermediárias: 'gestão de recursos humanos'; 'gestão internacional'; 'processo de expatriação'; 'diferenças entre Portugal e Brasil'. Essas categorias resultaram na categoria final: 'o processo de expatriação na estratégia de internacionalização em uma empresa brasileira', a qual é analisada a seguir.

É evidente a importância da análise do modo de entrada da empresa em outro país. Dependendo do tipo de negócio no país estrangeiro, o espaço da matriz nas decisões da subsidiária pode variar. No caso de uma operação *greenfield*, o controle de políticas e práticas de GRH encontram menos empecilhos do que em outros tipos de empresa e os expatriados são enviados conforme a política da matriz. No caso de aquisição, há cuidado com a cultura e as políticas preexistentes e os expatriados são enviados, inicialmente, para introduzir os processos da empresa. No caso de *joint venture*, leva-se em consideração tanto o contrato comercial estabelecido como a porcentagem de aquisição. No caso de uma participação minoritária, a demanda dos empregados brasileiros é realizada pelo parceiro empresarial.

A GRH da Elétrica precisa, portanto, englobar diferentes contextos para desenvolver suas políticas. Com um papel direcionado para atender a área corporativa, a GRH doméstica estrutura suas principais práticas para abranger todos os empregados – nacionais e internacionais. Por meio das práticas de cargos e salários e de treinamento, ela obtém as informações básicas sobre o quadro de pessoal da organização.

> A gente mapeou o que era importante levar para o exterior. Foi aquilo que comentei sobre cargos e salários, treinamento e administração de pessoal, até para responder as três perguntas: quem trabalha, o que faz e quanto ganha. A gente tem um sistema

> de GRH e usa para controlar as promoções e esse sistema está sendo implementado em algumas unidades (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

A GRH corporativa e a pequena e burocrática GRHI contribuem para a concepção de uma estrutura multinacional, direcionada para uma atuação passiva das subsidiárias na gestão da organização. Esse contexto evidencia o lento amadurecimento internacional da empresa. As práticas que poderiam contribuir para tal amadurecimento são focadas no conhecimento da matriz, como a Elétrica *Knowledge* que tem o aspecto de manual de instrução (percepção da entrevistadora, pelo modo como foram relatadas a existência e a funcionalidade da prática).

Frente ao contexto internacional, as relações históricas, culturais e econômicas entre Portugal e Brasil os tornam próximos, facilitando o envio de empregados brasileiros para Portugal. Os brasileiros levam a cultura da empresa Elétrica por meio dos processos organizacionais realizados na matriz. Essa cultura é influenciada pelo contexto brasileiro, propiciando práticas que, por vezes, não são percebidas como necessárias em contextos mais desenvolvidos, como no caso de Portugal. O depoimento a seguir mostra as práticas sociais da GRH brasileira desenvolvidas em Portugal e que, aparentemente, não são comuns no país lusitano.

> Em termos do Brasil tu tens vários pontos: gestão de desempenho, fatores motivacionais. O Brasil é muito direcionado para a pessoa. Nós aqui tentamos, passamos uns filmes, fotografias, nós colocamos vídeos motivacionais, de forma que as pessoas percebam que não é preciso eu ter um momento de 1% ou 2% para sentir bem. Às vezes, basta nós estarmos mais atentos ao colega que está ao lado que está mais triste. E há muita gente que diz: ‘eu tenho orgulho de trabalhar nesta empresa’. Nós somos uma multinacional brasileira com orgulho. Há muita vertente social que é passada e que as pessoas ficam agradadas com aquilo e realmente fazem o nome da Elétrica (Entrevistada 18 – Analista de GRH Europa).

Apesar dos laços históricos, o contexto de cada país é bem particular. A língua comum apresenta diferenciações advindas do sotaque, do vocabulário local e do modo diferente de organizar o pensamento, o que causa alguns desconfortos na relação entre os trabalhadores dos países. A pesquisa de Rocha et al. (2010) revela que o povo português traduz literalmente termos estrangeiros (por exemplo: o dispositivo usado como apontador sobre a tela do computador, conhecido no Brasil como *mouse*, em Portugal se chama ‘rato’). Influenciadas pela literalidade da cultura portuguesa, muitas vezes, certas situações podem ser confundidas pelos brasileiros com grosseria, descaso ou falta de esperteza. No contexto organizacional, isso repercute na padronização de documentos da empresa, como mostra o seguinte depoimento:

> A gente sente dificuldade de língua, por exemplo, a gente tem dificuldade básica do tipo: termos que eu uso no Brasil são diferentes. Por exemplo, um termo bem técnico na nossa área são ‘as cabeças de bobina’: é a parte de cima do elétrico. O Brasil inteiro chama de cabeça de bobina; o mundo inteiro chama de cabeça de bobina, traduzindo né e Portugal chama de ‘testa’. Então, você imagina a confusão documental que foi para se fazer entender e ter que traduzir de ‘português para português’ (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

As empresas tendem a implementar unidades em mercados culturalmente próximos, para evitar delongas que retardem o amadurecimento da subsidiária. Como exposto no depoimento anterior, no caso da Elétrica em Portugal, essa aproximação não facilitou a entrada da empresa brasileira no mercado lusitano. A resistência de trabalho dos empregados portugueses - “dos colonizados comprarem a empresa dos colonizadores” (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA) - e a própria transição de gestão em uma aquisição tornaram a experiência em Portugal desafiadora, inclusive maior do que em alguns mercados críticos e distantes culturalmente do Brasil, como a Índia. Essa situação é relatada por diversos entrevistados da Elétrica (Entrevistado 10 – Supervisor de vendas internacionais Brasil, Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA e Entrevistado 14 – Assistente Técnico Europa).

De modo geral, a experiência internacional em Portugal é vista de forma positiva pelos expatriados. O Entrevistado 12 (Diretor Internacional Brasil) diz que foi “desafio entender essa cultura [portuguesa], de como conduzir isso, como não ser mal interpretado, mas foi gratificante, tanto que teve problemas culturais, problemas de gestão, mas aprendi muito com eles também”. A percepção de aprendizado da experiência é compartilhada por outros entrevistados.

O contexto brasileiro influencia o panorama da empresa Elétrica, quando o assunto é expatriação. Existem alguns fatores estruturais que podem interferir nesse processo, principalmente em cidades de pequeno porte, como aquela em que está localizada a matriz da Elétrica. A infraestrutura necessária para a adaptação de uma pessoa estrangeira pode ser conseguida facilmente em cidades como São Paulo e outras capitais, mas nem sempre em lugares como a cidade que sedia a Elétrica.

> Trazer estrangeiros para cá [Brasil]? Não vou dizer que não é plano da empresa. Já experimentamos. Tivemos dois ingleses que moraram aqui na cidade que tinham mobilidade, mas na hora que você coloca família, complica (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil).

Imagine-se que um empregado é expatriado ao Brasil com sua família (cônjuge e filhos) e todos falam apenas o idioma inglês. Ele precisa estar em um local com condições estruturais para a ambientação de sua família, com uma escola bilíngue para os filhos e com

oportunidades de emprego para o cônjuge. Isso não seria problema em uma cidade como São Paulo ou Rio de Janeiro, porém configura-se como uma dificuldade em localidades menores. Ressalva-se, no entanto, a dificuldade de trazer expatriados para cidades como São Paulo e Rio de Janeiro pela existência da violência e da repercussão que isso tem no exterior. O contexto brasileiro, além de não ser propício para receber expatriados, também dificulta a formação de parcerias internacionais, por causa da imagem negativa do Brasil no exterior.

> Ele disse: 'sou o diretor de engenharia da empresa e eu não quero saber de negócios com o Brasil'. Deu aquele choque. 'Mas por quê?' 'Eu morei em Santos. Eu trabalhava lá e fui assaltado. E a minha mulher foi assaltada. E o meu filho, roubaram a bicicleta, os tênis e tudo. Nós ficamos seis meses. Eu não quero nem chegar perto do Brasil. E eu não estou de acordo e vou sair dessa reunião'. E o cara foi embora, na frente do presidente da empresa (Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil).

Esse relato corrobora o etnocentrismo da matriz brasileira e a centralização de experiências e de conhecimento do mercado global em um restrito número de empregados. Com poucas pessoas dispostas e preparadas para enfrentar os desafios de uma missão internacional, os expatriados ocupam cargos de gestão em diferentes unidades; uma missão após a outra.

> Eu já passei por diversas experiências. Hoje, eu sou praticamente responsável pela administração geral da empresa [dos EUA]. Uma empresa de 500 milhões de dólares; isso vai me dar uma experiência que pode me levar para qualquer outro lugar do grupo da Elétrica. Não necessariamente eu voltarei ao Brasil; pode ser que eu volte ao Brasil, sim. No Brasil, a gente tem uma carência de sucessão. Nesse momento, eu diria que nos próximos 5, 10 anos, com certeza eu sou um dos nomes cotados para voltar para o Brasil. Mas eu não posso considerar que essa é a única alternativa. Eu diria que as chances são de 50% a 50%: considerando que tem mais filiais no exterior do que no Brasil, as chances do exterior são maiores (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

> A Elétrica comprou uma fábrica nos EUA, em 2011 no final do ano. Então era importante ter alguém da área comercial lá, que conhecesse os produtos aqui do Brasil. Então, se mandou um engenheiro da área comercial para lá, mas porque era importante, não era para desenvolver esse cara, entendeu? Pode até ser que tenha um objetivo secundário, mas o principal é para suprir uma necessidade, uma demanda (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

Os depoimentos revelam que o desenvolvimento das pessoas é um objetivo secundário da empresa, mas, por vezes, é o objetivo principal do empregado, o qual vislumbra seu crescimento dentro da empresa. As principais estratégias para a expatriação são "garantir pessoas confiáveis, dirigindo os negócios da empresa, pessoas competentes e que a estratégia da empresa esteja alinhada entre a matriz e o exterior" (Entrevistado 16 – Analista de GRHI

Brasil). Isso evidencia que a expatriação está relacionada com a estratégia de internacionalização da empresa, com foco na segunda fase da experiência.

> Em menor grau, mas também presente, desenvolver um pouco essas pessoas para os desafios futuros da empresa. O atual presidente da empresa, um ano antes de ele assumir a empresa, foi expatriado para Portugal. Claro, eu não acompanhei na época, mas imagino que o objetivo dessa expatriação fosse dar uma experiência internacional para ele antes de assumir a presidência. Provavelmente ele já estava escolhido para ser o presidente, só foi pedido para ele entender um pouco mais desse dinamismo. Atualmente, há um plano de sucessão. O plano de sucessão é mais ou menos o seguinte: quem são os candidatos para ser o próximo presidente? Bom, tem o negócio dos elétricos, do produto B e do produto C. Quem são os candidatos a ser o diretor da Elétrica do produto D? E assim por diante ele é escalonado nas experiências internacionais (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

A internacionalização da empresa e o processo de expatriação dão mais visibilidade para a empresa, atraindo melhores empregados e a tornando mais valorizada no mercado. O processo de expatriação vem amadurecendo desde o início da primeira missão, como relata o Entrevistado 12 (Diretor Internacional Brasil). Com o retorno dos expatriados para a matriz e o despreparo da empresa em entender a repatriação, há um direcionamento da GRHI para ampliar a expatriação e incorporar a repatriação nesse processo. Isso permite analisar a expatriação em três fases, como proposto nessa tese, mas com foco no indivíduo – na retenção do empregado – e não na forma a integrar o conhecimento que essa pessoa traz na empresa.

> É um negócio que envolve muito a empresa. Você não tem ideia como é fazer uma gestão de executivos a nível internacional, isso envolve muito a empresa. A gente é bastante cobrado em relação a isso, porque são as pessoas que comandam a empresa. Então, ela não pode perder essas pessoas, elas têm uma quantidade de informações importantes, chaves. Uma coisa é talvez me perder – eu sei bastante informação confidencial da empresa – mas não sei tanto. Agora, um executivo, ele tem acesso a questões de preços, estratégias da empresa, como é que a empresa se posiciona, como é que ela remunera, então, é muito importante essas pessoas. Além disso, eu acho que a empresa se tornou mais visível no mercado, então, isso aumenta a atratividade dos funcionários da empresa. Imagine o seguinte: uma empresa do tamanho da Elétrica, mas que não seja internacionalizada; a atratividade de funcionários no mercado vai ser bem menor do que trabalhar em uma empresa multinacional. Então, a empresa tem que ter estratégias mais eficientes para reter os funcionários, remunerando, oferecendo benefícios, plano de carreira (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil).

Ressalta-se que a necessidade em descentralizar o conhecimento do indivíduo e em promover sua dissolução por meio de práticas organizacionais, pois, caso a pessoa se desligue da empresa, esse conhecimento não sairá com ela. Falta essa visão para a empresa Elétrica no processo de expatriação. O Entrevistado 13 (Vice-Presidente EUA) relata a existência de "sessões de *feedback*, onde eles [repatriados] falam para todo mundo das suas experiências.

Isso ajuda bastante essa troca de experiência". No entanto, poucas ações foram levantadas na pesquisa com o direcionamento para a retenção e a perpetuação do conhecimento. Isso pode estar relacionada com a área à qual o entrevistado citado está vinculado: a engenharia, que, bem como a área de vendas e assistência técnica, tem maior fluidez de informações que outras áreas, de acordo com o depoimento dos entrevistados.

Apesar dos custos que a envolvem, a expatriação é vista como um processo importante: "escolher uma pessoa experiente aqui do Brasil, isso praticamente vale para qualquer expatriação" (Entrevistado 16 – Analista de GRHI Brasil). Isso porque os expatriados buscam desenvolver a unidade a fim de torná-las independentes da matriz – consoante com a perspectiva de multinacional da empresa. O Entrevistado 12 (Diretor Internacional Brasil) salienta que "onde alguns brasileiros foram com bastão de liderança, eles implementaram. Onde os brasileiros não foram com bastão de liderança, ficou a liderança num local, numa área". Essa divergência está atrelada à informalidade de algumas práticas e objetivos da expatriação na empresa, pois, dependendo do gestor que conduz o processo, há diferentes direcionamentos indicados para o expatriado.

> Quando tem que tomar grandes decisões, nós buscamos essas pessoas [gestores locais]: 'olha trabalhem junto conosco, deem ideias', e a gente vai dando corda para eles ficarem mais independentes, que aí, daqui a pouco quando eu tiver que sair, eu saio e eles não sentem muito (Entrevistado 17 – Gerente de Mercado Internacional Europeu).

Consoante com a estratégia de internacionalização da empresa, com o desenvolvimento das lideranças locais, é consolidada a autonomia das unidades, tornando a presença do expatriado dispensável. O que direciona para a diminuição da atuação dos expatriados, conforme ocorre o amadurecimento da unidade.

> Tende a diminuir nas empresas que já estão se estruturando. Mas tende a aumentar nas novas aquisições. E nós, provavelmente, seremos os últimos expatriados aqui [em Portugal]. Eu, como entrei por último aqui, como expatriado faz três anos. Tem o Entrevistado 17 (Gerente de Mercado Internacional Europeu) que já está há seis e o Entrevistado 14 (Assistente Técnico Europa) que está há quase cinco anos. Então, essas pessoas tendem a morrer aqui porque a cultura já está bem ligada com as pessoas. Em uma empresa nova, muitas vezes, tu precisa de uma integração com o Brasil. Eles vão buscar aí se tem uma pessoa que conheça as pessoas lá dentro da Elétrica (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa).

> Se tu, sempre que precisar, mandar alguém da matriz para fazer alguma coisa acontecer, estará criando uma relação de dependência que não é muito saudável, a não ser que tu queira uma cultura impositiva, não quer nem saber da realidade local. Então, a expatriação tem que ser uma ferramenta, mas não pode ser uma ferramenta em si (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

Esse amadurecimento das unidades e a experiência internacional da empresa Elétrica possibilita entender o contexto externo e agir estrategicamente em relação à demanda de expatriados. Dependendo do amadurecimento da operação, da cultura local e do cargo de destino a ser preenchido, há diferentes decisões implementadas para o preenchimento de cargos internacionais.

> Nas filiais mais novas tu dificilmente manda um brasileiro sozinho. É suicídio. Tu normalmente manda um brasileiro e coloca alguém [local] grudado com ele. Na China, é inevitável. Na Índia, é inevitável. Aqui nos EUA, é um país mais adaptável, está muito próximo da nossa cultura, depende muito da região, óbvio. Na Europa, depende do país. Tem países que não aceitam o estrangeiro, e aí tem a rejeição local. Então, tu também tem que pesar a rejeição local. A gente já teve um caso de uma pessoa de nível relativamente alto na Elétrica, posição gerencial, que foi expatriado e o mercado rejeitou; não por problema de performance, mas por puro preconceito. Isso não vale só para brasileiro (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

Com o novo projeto Elétrica 20-20, a internacionalização da empresa tende a aumentar e, consequentemente, elevar o número de expatriados, visto que "é difícil fazer uma internacionalização sem ter alguém da matriz. Comprar uma coisa sem a interferência de algum expatriado brasileiro é quase que impossível" (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa).

> Porque nós só podemos obter esse resultado se a gente tiver cada vez mais filiais que tenham o DNA da Elétrica. Para ter o DNA da Elétrica, a gente tem que ter alguém lá. Então, tenho certeza que a gente vai ter continuidade da expatriação porque sempre a gente vai precisar ter alguém nosso lá fora. A Elétrica vai continuar comprando empresas, fazendo empresa e tudo se conclui que precisa colocar alguém teu de confiança. E pelos planos que a Elétrica tem, vai aumentar. (...) Temos em torno de 80 (Entrevistado 11 – Diretor de GRH Corporativa Brasil).

Esse projeto direciona os esforços da matriz e de todas as unidades para atingir a meta proposta. Desse modo, de forma ampla, a Elétrica tem amplitude global para os seus negócios, mas ainda é muito incipiente e desintegrada. "Você vê duas realidades diferentes em tamanho, mas não vê em estratégia, porque a estratégia é praticamente a mesma; nós todos seguimos. A Elétrica tem o grande plano que é o 20-20: faturar 20 bilhões no ano de 2020 e nós temos que acompanhar" (Entrevistado 17 – Gerente de Mercado Internacional Europeu).

A expatriação da empresa Elétrica, consoante com a estratégia de internacionalização e a orientação da GRH, tem a perspectiva de processo de GRH, mas ainda não é tratada como tal. Alguns entrevistados entendem e sinalizam a importância do processo, incluindo a repatriação, mas, de modo geral, esse direcionamento não foi identificado na empresa.

> A expatriação faz sentido se tu tiver profissionais flexíveis, tanto para ir quanto para voltar. Se tu tiver profissionais flexíveis em um caminho só, ela é uma ferramenta limitada. Então, esse também é um probleminha que a gente tenta evitar. Mas ela é uma ferramenta, a estratégia não depende só disso, mas ela é uma ferramenta para implementar a estratégia (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

A estratégia de internacionalização baseada na concepção de empresa multinacional, que propicia papel passivo das unidades do exterior na gestão da empresa, e a influência da cultura familiar da Elétrica propiciam que ela esteja voltada para o mercado brasileiro, como se ele fosse o centro do mundo, deixando de considerar a contribuição internacional. Visualizando o contexto internacional e a situação político-social do Brasil, bem como sua emergente economia, a Elétrica tem longo caminho pela frente para amadurecer e tornar-se uma empresa global.

Conforme o exposto, o expatriado, em seu conceito corrente, pode vir a ser absorvido pela internacionalização da empresa. Entretanto, pode aparecer com uma nova configuração como as que já foram sinalizadas pelos entrevistados (cidadão do mundo, flexpatriado e gestor global). O Quadro 17 mostra as principais ideias levantadas na categoria final do estudo de caso brasileiro: o processo de expatriação na estratégia de internacionalização.

Categoria Final Estudo de Caso Brasileiro	**Ideias Norteadoras**
O processo de expatriação na estratégia de internacionalização	- voltada para o mercado brasileiro com lento amadurecimento internacional da Elétrica; - o contexto brasileiro é um fator dificultador para que a empresa tenha impatriados; - gestão do conhecimento voltada para as informações brasileiras, com caráter de manual; apenas algumas área desenvolvem ações para aproveitar o *feedback* do repatriado; - as experiências internacionais da Elétrica contribuem para melhor tomada de decisão quanto à presença de expatriados; - menor presença de expatriados conforme a unidade amadurece; - amadurecimento internacional propicia o surgimento de novas configurações de empregados internacionais (cidadão do mundo, flexpatriado e gestor global); - a expatriação deve aumentar com o Projeto Elétrica 20-20; - influenciada pela estratégia multinacional, a expatriação está focada na subsidiária (segunda fase do processo), ou seja, há pouca contribuição para a matriz; - a expatriação é entendida como importante, mas é usada de maneira pontual; está voltada para levar a cultura da empresa Elétrica para as unidades do exterior.

Quadro 17 – O processo de expatriação na estratégia de internacionalização – estudo de caso brasileiro
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

5.5 ANÁLISE COMPARATIVA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PORTUGUESA E UMA EMPRESA BRASILEIRA

A análise comparativa dos dois casos foi desenvolvida a partir das categorias intermediárias. É exposta a diferença entre gestão de recursos humanos, gestão internacional, processo de expatriação e as percepções de Brasil e Portugal dos dois casos de estudos. A análise final discorre sobre a diferença entre o processo de expatriação na estratégia de internacionalização em uma empresa portuguesa e em uma brasileira. As ideias norteadoras da análise do estudo comparativo podem ser visualizadas no Quadro 20 (Apêndice C).

5.5.1 Gestão de Recursos Humanos: Portugal e Brasil

A GRH da Plástico é mais estruturada que a da Elétrica. A empresa portuguesa tem uma GRH Global consolidada e independente da matriz. A Elétrica tem uma estrutura mais tradicional com concepção de uma GRH de empresa multinacional. O amadurecimento da GRH Global da empresa Plástico contribui para o rápido amadurecimento da GRH das unidades. No entanto, a GRH doméstica do Brasil está muito voltada para as ações globais e deixa de ter um papel mais ativo dentro das fábricas brasileiras. Isso dá a noção de uma GRH departamental para os empregados brasileiros.

A Plástico tem uma GRHI sem papel definido, pois algumas funções dessa área se confundem com as da GRH Global. Além disso, ela está focada na expatriação, embora não apresente um plano para esse processo com práticas definidas tal como a Elétrica o faz. Isso pode ocorrer por causa da percepção e da estratégia que a Plástico tem para a expatriação. No entanto, não exime a responsabilidade da GRHI de fazer a interlocução com a GRH das outras unidades no exterior.

Em relação à empresa Elétrica, existe uma ampla GRH na matriz ligada à diretoria da empresa e, dentro dessa estrutura, a GRHI. Essa última área está focada no processo de expatriação, para o qual apresenta políticas e práticas estruturadas, embora careça de maior efetividade dessas práticas, como ressaltado pelos entrevistados. Este fato também está relacionado com a concepção de expatriação da empresa que a concebe como um processo mais formal do que o da Plástico, no qual o empregado tem um contrato com o país de origem e uma previsão de retorno. No entanto, tal como na empresa Plástico, a GRHI deve assumir suas responsabilidades, pois a internacionalização da empresa é ampla e precisa se organizar para não deixar os expatriados sem orientação no exterior. Ressalta-se que, como a Plástico

quebra o vínculo empregatício do expatriado com o país de origem e o incorpora na estrutura do país de destino, o empregado não se sente abandonado pela empresa, como acontece em alguns casos da Elétrica.

A GRH Global da empresa Elétrica é inexistente formalmente, mas há uma política de disseminação de práticas da matriz. As informações entre as unidades são trocadas informalmente, não sendo de conhecimento da empresa. A GRH Global poderia construir práticas globais consoante com as unidades no exterior, a fim de incorporar as experiências internacionais na empresa e complementar sua competitividade com esse conhecimento.

A GRH da unidade de Portugal tem uma estrutura desenvolvida, independente da matriz, na qual busca criar práticas coerentes com a realidade da empresa. Sempre que preciso, ela recorre à GRH da matriz para formalizar alguma prática. Por mais que a GRH da unidade pesquisada tenha autonomia em relação à matriz, ela ainda depende de seu suporte e de seu conhecimento. Assim, a GRH da matriz assume um papel de consultoria para as outras unidades e a área corporativa está voltada para os cargos gerenciais e estratégicos. A lacuna entre essas duas áreas deve ser suprida pela GRH Global, como ocorre na empresa Plástico.

Ambas, em alguns casos, adotam uma estrutura regiocêntrica de GRH. Fica evidente que, para melhorar a GRH doméstica das unidades no exterior, esse posicionamento poderia ser adotado para diminuir custos da GRH e dar maior suporte a seus empregados. Outro fator em comum entre os dois casos estudados é ter gestores da matriz no exterior no início de novas operações. A Plástico, no entanto, já está desprendida da nacionalidade de seus gestores, enquanto a Elétrica está inicializando a troca de gestores brasileiros por locais.

5.5.2 Gestão Internacional: Portugal e Brasil

A gestão internacional da empresa Plástico está mais amadurecida que a da Elétrica. A empresa portuguesa tem uma perspectiva global, buscando ser metanacional. A Elétrica ainda direciona seus esforços para se consolidar como uma multinacional. Em determinadas áreas, de acordo com os entrevistados da Elétrica, o amadurecimento global é visível, o que não ocorre na GRH.

A estratégia de internacionalização das duas empresas está relacionada com a Escola de Uppsala (JOHANSON; VALHNE, 1977) pelo caráter incremental do processo e pela perspectiva de adquirir experiência para depois começar a traçar estratégias mais agressivas. Elas também compartilham o modelo americano ‘*by the book*’ com réplicas da matriz no início das operações em outro país.

No entanto, os dois estudos de caso diferem no modo de entrada no exterior. A Plástico usa a implementação por meio de *greenfield* em todas as suas operações. A Elétrica, para iniciar suas atividades, busca, prioritariamente, parceiros locais do país de destino, o que remete ao direcionamento do modelo de empresas *Born Globals* (RENNIE, 1993). Excepcionalmente, a última operação da Elétrica no exterior – Índia – foi por meio de *greenfield*. Não foi possível identificar se esta é uma tendência que faz parte do amadurecimento internacional da Elétrica ou se constitui uma exceção relacionada ao país de destino.

A diferença na gestão internacional das duas empresas ocorre pelo modo de produção e pela imagem do produto brasileiro no exterior, pois o produto oferecido também influencia essa questão. A Plástico produz, predominantemente, embalagens plásticas de baixo valor no mercado. Assim, se um cliente não fica contente com o produto, o prejuízo é menor, se contrastado com eventuais prejuízos advindos da venda dos produtos A da empresa Elétrica, os quais têm alto valor de mercado. A Elétrica precisa, portanto, atribuir maior credibilidade a seu produto, vinculando-se a empresas de renome no exterior, enquanto a Plástico toma por base, principalmente, o menor custo de fornecimento do produto.

O modo de produção, influenciado também pelos fatores anteriormente referidos, direciona as estratégias de internacionalização das empresas. A Plástico busca desenvolver mercados em que já está presente, devido ao suporte de montar e desmontar as empresas que encerram os contratos e ao aproveitamento de algumas áreas, como a GRH, para a mesma região. A Elétrica busca implementar empresas nos principais centros mundiais para estar mais próxima de seu cliente, proporcionando um suporte técnico e logístico mais eficiente.

5.5.3 Processo de Expatriação: Portugal e Brasil

O processo de expatriação é diferente nos dois casos, seja pelas estratégias de internacionalização e expatriação, seja pelo amadurecimento internacional da empresa, seja pela legislação do país sede da matriz. Tais aspectos influenciam o entendimento do processo de expatriação.

A Elétrica apresenta uma política que atende ‘o processo de expatriação’, mas não consegue pô-la em prática. Os depoimentos mostram a importância que o processo teve e tem na expansão internacional da empresa, sendo, porém, uma percepção vinculada ao desenvolvimento individual e das subsidiárias. A perspectiva organizacional não é o objetivo da empresa e assim passa despercebida.

Na visão da empresa Plástico, não há expatriados em sua estrutura. Há empregados temporários requisitados na abertura de alguma unidade e empregados que foram convidados e aceitaram trabalhar em outra unidade da empresa. Essa concepção demanda tramitações burocráticas e algumas práticas de deslocamento de pessoal. A perspectiva organizacional do processo de expatriação é direcionada para os cargos estratégicos da empresa, no entendimento de alguns entrevistados, embora esta não seja uma política clara na organização.

Isso mostra que, apesar de o processo ser diferente nos dois casos, nenhuma das duas empresas possui práticas consolidadas que atuem no processo de expatriação eficazmente. Em função disso, surgem as práticas informais e o descontentamento de algumas pessoas.

No entanto, diversos conceitos e configurações foram revelados pelas empresas e identificados no depoimento dos entrevistados. A adaptação na cultura de destino, as experiências vivenciadas, as diferenças regionais entre os países, a troca de conhecimento, o desenvolvimento de competências, o imprevisto, a pressão do trabalho, a mobilidade, entre outros fatores, são citados como parte do conceito de expatriação. Isso sinaliza uma limitação teórica da literatura sobre expatriação, quando restringe a identificação do expatriado como uma pessoa que mora e trabalha fora de seu país de origem.

Coerente com essa ampliação e com a dinamicidade da internacionalização, novas configurações de empregado internacional foram levantadas, tais como impatriados, flexpatriados, cidadão do mundo e gestor internacional. A diferença entre as duas empresas pesquisadas está na presença dos impatriados na Plástico. Devido à estratégia de internacionalização da empresa Elétrica, ao contexto brasileiro e, talvez, à imaturidade internacional, os impatriados não são prioridades nesta empresa.

5.5.4 Diferenças entre Portugal e Brasil: Portugal e Brasil

A análise das diferenças de Portugal e Brasil pode ser entendida por uma antiga expressão popular ‘*tal pai, tal filho*’ – resquício de uma colonização de mais de 300 anos. O Brasil, mesmo depois de 150 anos de independência, não pode negar que ainda tem arraigada a cultura portuguesa, apesar de sua população ser composta por diferentes povos (colonizações): alemão, japonês, italiano, mulçumano, árabe, africano, entre outros.

Os relatos dos portugueses e dos brasileiros são muito similares quando abordam as diferenças entre os dois países, salvo certas particularidades de cada um e os aspectos referidos na metodologia, que podem ter influenciado algumas respostas mais contidas dos portugueses. Os entrevistados brasileiros sentem dificuldades de adaptação em Portugal

devido ao empecilho da língua, à falta de senso de urgência dos portugueses, à dificuldade deles em cumprir a agenda nas reuniões, ao pensamento linear português, que causa estranhamento aos brasileiros. Esta percepção não diverge daquela que os portugueses têm em relação aos brasileiros e ao Brasil: dificuldade de entender o que o brasileiro fala; reuniões longas porque o brasileiro não sabe dizer não; excesso de procedimentos, entre outros.

O brasileiro também reclama da burocracia portuguesa a qual, inusitadamente, não desaparece só porque Portugal está na Europa (referência ao estigma de que o brasileiro popularmente acredita que tudo que vem da/ está na Europa é melhor, portanto lá os procedimentos deveriam ocorrer mais facilmente, sem tantos entraves públicos). O português reclama da burocracia brasileira, esquecendo que foi a Corte Portuguesa que implantou tal sistema no Brasil. De modo geral, são destacados alguns resultados importantes:

– Portugal apresenta maior segurança e melhor infraestrutura, quando contrastadas com a realidade brasileira, o que desanima os investidores estrangeiros no Brasil;

– o sistema educacional no Brasil dificulta a internacionalização, tanto das empresas que vão para o exterior – é preciso oportunizar treinamento linguístico aos empregados – como para as empresas que vem para o Brasil – os empregados brasileiros não sabem se comunicar em inglês;

– o Brasil tem grande interesse em Portugal como modo de entrada na Europa; Portugal tem interesse no mercado interno do Brasil, corroborando a pesquisa de Costa (2005);

– a expatriação demanda pessoas com bom desempenho, logo os brasileiros em Portugal e os portugueses no Brasil mostram ser pessoas competentes e dão credibilidade a seu povo de origem;

– em relação aos portugueses, independentemente das empresas, inclusive aos entrevistados coadjuvantes, há diferença nas pessoas que já foram expatriadas. Quem viveu no Brasil tem uma percepção mais compreensiva da realidade local. Esse último grupo considera, em geral, o povo sem educação e instrução, devido a hábitos simples: jogar papel no chão, não respeitar as leis básicas, como as de trânsito e de convivência social (furar filas...), ações que, por vezes, o brasileiro entende como sendo o ‘jeitinho brasileiro’. Entretanto, a fala dos entrevistados é intercalada por um ‘mas’: “mas é que a educação escolar do Brasil está se desenvolvendo, a gente vê que as pessoas estão buscando se especializar, o Brasil é um país novo ainda, está se desenvolvendo, carece de infraestrutura e educação básica, mas está ocorrendo investimentos” (Entrevistado 27 – Coadjuvante - CEO e sócio-fundador do Grupo Turismo). Os entrevistados que não foram expatriados demonstram maior

dificuldade de compreender a cultura brasileira, fazendo um julgamento mais crítico: “há grande dificuldade de o brasileiro fazer o que eu digo. Ele diz que entendeu e não entendeu e depois não sabe o que fazer” (Entrevistada 30 – Coadjuvante - Representante do Conselho da Empresa Exportação);

- os brasileiros que viveram em Portugal também têm uma percepção mais apurada sobre o país. Por exemplo, diversas vezes foi citado que os portugueses são mais “grossos e diretos” (Entrevistado 21 – Coadjuvante - Gerente Comercial da Empresa Metálica), mas entendem que é a cultura do país e que faz parte da maneira de eles pensarem;

– ambos veem o brasileiro como um povo otimista e o português como pessimista;

– os brasileiros sentem mais dificuldade com a língua falada em Portugal do que os portugueses em entender a língua brasileira;

– em ambos os casos, são referidas tanto as diferenças regionais de cada país como a percepção de que achavam que a adaptação no país de destino seria mais fácil, relatando terem subestimado a aproximação cultural entre os dois países;

– o português entende que o Brasil está mais próximo da cultura norte-americana do que da portuguesa, no contexto empresarial. O brasileiro, apesar de não ter tal percepção, relata ser mais fácil fazer negócio nos EUA do que com os portugueses. Não foi possível identificar se isso se deve, realmente, ao fato de o brasileiro estar mais americanizado ou porque os EUA são um país mais fácil de realizar negócios, de modo geral, visto que os portugueses também consideram o mercado americano como de fácil entrada empresarial;

– a colonização portuguesa no Brasil é bastante citada pelos brasileiros, inclusive de um modo negativo. Para os brasileiros da empresa Elétrica, os portugueses são fechados e preconceituosos, visto que eles constituem um povo, historicamente, colonizador. ou seja, estão acostumados a levarem sua cultura para outros países e não a receber os estrangeiros. Essa visão contrasta com a percepção dos portugueses da empresa Plástico, pois eles se veem como pessoas de fácil adaptação no exterior, justamente por terem o histórico de povo viajante;

– em ambos os casos, é citada a maior proximidade de Portugal com o Brasil, do que o contrário. Esse fato pode advir da colonização portuguesa que deixou muitas famílias no Brasil; pelo brasileiro sofrer preconceito quando vai para Portugal e cria um afastamento com esse País; pela situação econômica de Portugal que depende de outros mercados, como o Brasil, para manterem-se competitivas. Tal situação, juntamente com o pensamento linear lusitano, propicia as piadas sobre o português por parte do brasileiro, corroborando para esse afastamento entre esses países;

- A abalada economia portuguesa resulta em baixos salários para a mão de obra qualificada no mercado português; enquanto que no Brasil, os investimentos aumentaram em proporção inversa à mão de obra qualificada, o que decorre em baixos salários e mão de obra desqualificada; e alta remuneração para as pessoas qualificadas.

O único fator com maior divergência de opinião entre os dois casos é em relação à maneira de pensar que é percebida nas trocas de informações entre as pessoas das duas nacionalidades. O português entende que é mais direto e com procedimentos determinados que ocasionam em respostas rápidas e corretas, corroborando com um 'jeito melhor de se fazer as coisas'. O brasileiro acha que esses procedimentos fazem parte do pensamento linear e que atrasa as atividades. Quando o brasileiro 'pula' as etapas propostas pelo português, é visto como negligente e que está corrompendo o modo de trabalho. Dentro de um contexto social brasileiro vinculado a altas taxas de corrupção, o português acredita que essa característica é própria do brasileiro e que ele leva para dentro da empresa, na qual, às vezes, é entendida como 'jeitinho brasileiro', quando não há envolvimento financeiro. Apesar disso, ambos os casos relatam terem boas relações e experiências no outro país pesquisado.

5.5.5 Processo de expatriação na estratégia de internacionalização: Portugal e Brasil

As análises permitiram entender que o processo de expatriação, na estratégia de internacionalização das empresas Plástico e Elétrica, é diferente. Os fatores que influenciam essa diferença são contexto do país de origem; amadurecimento internacional da empresa; estratégia e objetivos da expatriação; legislação; a cultura do país (com menor ênfase).

O contexto do país de origem é o primeiro aspecto a ser percebido na análise. Portugal é um país antigo comparado aos 500 anos de 'descobrimento' do Brasil. Não há como negar que o Brasil ainda se desenvolve e se descobre como país, enquanto Portugal tem uma história mais longa. Entretanto, a economia portuguesa se manteve fechada até 1974, por causa da ditadura (que teve início em 1926), e o Brasil abriu sua economia para o mercado externo em torno dos anos 1990, na época do Presidente Collor.

A diferença no tamanho territorial entre os países é muito grande: o Brasil é 96[72] vezes maior que Portugal. Logo, o Brasil tem um grande mercado interno para comercializar, fazendo com que as empresas brasileiras demorem mais para sair para o exterior. As empresas portuguesas veem o mercado português rapidamente saturado, sendo impulsionadas à

[72] O Brasil tem 8.514.876 Km² (5° maior país do mundo) de extensão; enquanto que Portugal tem 92.090 Km² (109º maior país do mundo) de extensão (IBGE, 2012; PORDATA, 2011).

internacionalização. O fato de o mercado português ser pequeno acaba tirando o foco da empresa sobre ele, visto que outros países assumem maior representatividade dentro da organização. Isso propicia maior abertura da empresa para o mundo.

Além dos já citadores fatores – burocracia, corrupção, 'jeitinho brasileiro', entre outros – a diferença de infraestrutura, escolaridade e educação básica são aspectos que valem ser ressaltados. Portugal tem educação básica disponível para todos os cidadãos e grande parte dos estudantes, ao concluir o período escolar, domina duas ou três línguas (português, francês e inglês). O Brasil carece de tal formação: mais de 49% da população adulta (25 – 64 anos) não completaram o ensino fundamental, 80% dos jovens com idade de 18 a 24 anos não têm acesso ao ensino superior e apenas 11,3% da população adulta têm curso superior completo (IBGE, 2012). Isso se reflete em um pequeno grupo de pessoas com fluência em inglês.

A comunicação por meio da língua inglesa é importante para atrair investidores estrangeiros. Quando ela não existe, surge a possibilidade de investimento em outras economias emergentes que já têm a fluência nesta língua, como a Índia. Como ressaltado por diversos entrevistados portugueses, é difícil trazer um expatriado para o Brasil que não fale português, porque as pessoas não têm condições de recebê-lo.

Essa situação não é coerente com a realidade portuguesa. O sistema brasileiro, aparentemente, já legitimou essa situação, visto que transfere para as empresas a responsabilidade da educação e instrução do empregado, frequentemente, denominada treinamento. As organizações brasileiras se sentem responsáveis em ensinar a segunda língua para seu empregado, enquanto o empregado português (e de outras nacionalidades) sai do colégio com fluência em outras línguas.

Tal 'treinamento' não é necessário para o empregado português, por exemplo, e, quando a empresa estrangeira chega ao Brasil, não percebe como sua responsabilidade dar esse preparo. Além de haver, no banco de dados da empresa estrangeira, pessoas de outros países preparadas para assumirem esses desafios com menor custo. Isto exemplifica um dos motivos de a expatriação brasileira ter maior custo do que a de outros países.

Outro fator prende-se à legislação brasileira que reconhece o empregado expatriado nas relações trabalhistas e obriga as empresas a recompensarem financeiramente seu trabalho no exterior. Em Portugal, não há uma legislação específica para essa situação, possibilitando que a empresa tenha maior poder de barganha com os empregados. Tais fatos relatados relacionam-se com a diferença de glamourização da expatriação entre os dois casos.

Por esses aspectos, identifica-se o maior amadurecimento da empresa Plástico (e também das empresas portuguesas dos entrevistados coadjuvantes) em relação à Elétrica (e

também às empresas brasileiras dos entrevistados coadjuvantes). Aparentemente, a Plástico está ‘um passo à frente’ da Elétrica na internacionalização. A Plástico tem uma GRH Global desvinculada da matriz, dando fluidez aos negócios. Além disto, o CEO da empresa tem uma estratégia metanacional muito clara, reconhecida pelos gestores em suas falas. Esse amadurecimento pode estar relacionado com o incentivo da empresa para a circulação de empregados entre as unidades independentemente da sua nacionalidade.

A Elétrica está presente em diversos países, mas ainda precisa se desenvolver; ela é internacional, mas não é internacionalizada. A empresa está focada na matriz, apresentando etnocentrismo nas estratégias, inclusive na GRH. No entanto, está desenvolvendo a concepção multinacional, possibilitando às subsidiárias terem maior independência, falta, porém, apresentarem um papel ativo na estratégia.

Tal panorama reflete-se na estratégia e no objetivo que a expatriação tem dentro de cada empresa. A Plástico, em função de sua perspectiva metanacional e da busca das ‘bolsas de conhecimento’ (DOZ et al., 2006), tira o foco da matriz, diminuindo o etnocentrismo português. A empresa não preza pelo ‘conhecimento português’, mas visa criar um modelo Plástico, composto por competências encontradas em qualquer parte do mundo. Essa procura do conhecimento busca recrutar empregados, independentemente do país em que nasceram, trabalham ou moram. Desse modo, a expatriação não tem tido um papel estratégico na empresa, sendo considerada como uma possibilidade de trabalhar em outra unidade da empresa.

A postura assumida pela Elétrica é diferente. Ela busca levar o conhecimento do Brasil para os outros países onde atua. A abertura para aprender com a cultura local ainda não é formalizada por meio de práticas, embora, em algumas áreas, a troca de informações ocorra frequentemente. Dessa maneira, a expatriação, nesta empresa, visa disseminar a cultura Elétrica e ter uma pessoa de confiança na gestão das unidades no exterior.

Esse comportamento da Elétrica pode ser entendido pela forte influência americana no Brasil ressaltada pelos entrevistados portugueses. A Elétrica segue o *by the book* do modelo americano – etnocêntrico, com réplicas da matriz e centrado na eficiência. A estrutura corporativa na matriz centraliza as decisões e repassa objetivos e metas para as subsidiárias.

De modo geral, as empresas portuguesas pesquisadas têm uma perspectiva mais global que as brasileiras pesquisadas. Os entrevistados coadjuvantes mostram que esse é um panorama também presente nas empresas em que eles trabalham. Apesar de a Plástico apresentar estratégia metanacional, a qual é recente na literatura de internacionalização, as outras empresas portuguesas pesquisadas apresentam uma perspectiva global descentralizada

da matriz, realidade distante das empresas brasileiras pesquisadas que ainda buscam se consolidar no mercado como empresas multinacionais.

O panorama da internacionalização das empresas pode ser analisado através da analogia com a quantidade de combustível gasto pelo avião em uma viagem: 70% do combustível é gasto na decolagem, de acordo com estudos da área de aviação (ABEAR, 2014). Transpondo esse pensamento para o início da internacionalização, a empresa demora muito mais para se desenvolver no exterior, pois existem clientes e fornecedores a serem conquistados, há que ser sensível à diversidade cultural, aprender a legislação de cada país, ter equipe técnica treinada e disponível para suprir a necessidade da empresa em qualquer parte do mundo, entre outros elementos. Depois de a empresa criar essa estrutura e ter diversas experiências (gastando 70% do seu combustível), torna-se mais fácil entrar em outros mercados e desenvolver negócios.

A internacionalização tende a ser sempre mais rápida, seja pela aprendizagem adquirida pela empresa nesse longo caminho, seja pela fluidez das relações empresariais, seja pela acessibilidade à tecnologia, seja pela infraestrutura que estreita cada vez mais as distâncias territoriais. Atualmente, a Plástico está no patamar de 60% para finalizar a decolagem e a Elétrica está em 40%. Ainda falta o amadurecimento da internacionalização das duas empresas para elas aproveitarem os 30% restantes de combustível.

6 ENTENDENDO AS DIFERENÇAS DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO ENTRE PORTUGAL E BRASIL: UM MODO DE CONFIGURAR A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO AMADURECIMENTO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS

Através dos resultados coletados e da literatura pesquisada, estruturaram-se o processo de expatriação e a gestão de recursos humanos, de acordo com o amadurecimento internacional das empresas, como mostra a Figura 19.

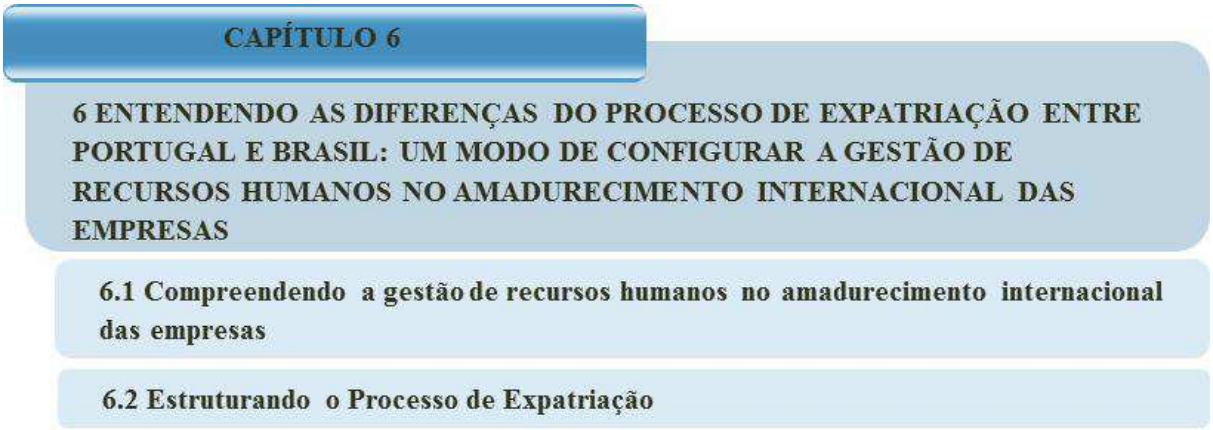

Figura 19 – GRH Global e expatriação na estratégia
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Tais estruturas são apresentadas nas próximas subseções.

6.1 COMPREENDENDO A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO AMADURECIMENTO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS

Das informações coletadas nessa investigação, das leituras realizadas para construir o embasamento teórico e da busca para conhecer outras empresas internacionalizadas, surge a necessidade de entender a configuração da Gestão de Recursos Humanos, nas estratégias e na perspectiva global, além de compreender como esta área pode ser melhor configurada para atender o global, o internacional e o local. A Figura 20 apresenta a estrutura da Gestão de Recursos Humanos, no âmbito global empresarial, conforme o entendimento da pesquisadora.

O entendimento sobre a GRH é baseado nos pressupostos estratégicos de Chandler (1962) e na percepção da GRH de Schuler (2000) e Boxall et al. (2007). O amadurecimento internacional está de acordo com as categorias de Bartlett e Ghoshal (1989) e Doz et al.

(2006). A orientação da Gestão de Recursos Humanos enfoca os conceitos de Vance e Paik (2006). Os modelos de internacionalização e expatriação tomados como base foram os de Quintanilla (2002), Schuler et al. (2002), Harvey (1982), Solomon (2001), Lazarova e Caligiuri (2001), Tanure et al. (2007) e Downling et al. (2009). Os conceitos de expatriados expostos por González e Oliveira (2011), Mccall e Hollenbeck (2003), Dutra (2002), Caligiuri (2000), Shephard (1996), Nevado (2003), Zwielewski (2009) e Freitas e Dantas (2011) e configurações de expatriados analisados por Dutra (2002), Caligiuri (2000), Shephard (1996), Gallon e Antunes (2013), Harvey et al. (2000), Rego e Cunha (2009), Bohlander et al. (2003), Freitas (2011), Tanure et al. (2007) e McCall e Hollenbeck (2003) também contribuíram para o desenvolvimento da análise apresentada a seguir.

Figura 20 – Estrutura da GRH Global
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

A GRH está dividida em quatro importantes áreas: (1) micro Gestão Recursos Humanos (GRH); (2) GRH Internacional; (3) GRH Estratégico; e (4) GRH Global. A micro GRH é responsável pelas práticas de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; gestão de carreira; gestão de desempenho; gestão de recompensas; relações industriais e de trabalho. Essa área também é conhecida como GRH doméstico, pois atende o nível funcional/ operacional das atividades da empresa, sendo responsável pelas necessidades dos empregados locais, ou seja, onde a empresa está operando. Essa é a gestão mais básica e que surge no contexto de uma empresa ainda não internacionalizada.

A GRH estratégica é o centro de decisões sobre as estratégias da GRH. A GRH Global que ainda não possui a característica ‘global’, atende pelo nome de corporativo e é

responsável pela GRH de todas as subsidiárias, no caso, nacionais. Cada GRH doméstica deveria ter a sua GRH estratégica, entretanto, muitas vezes, ela é incorporada à estrutura da GRH corporativa, a fim de evitar mais divisões e também pelo caráter de departamento de pessoal que a GRH micro assume nesse tipo de empresa. A GRH Corporativa é etnocêntrica, focada nas diretrizes da matriz, como mostra a Figura 21. Muitas vezes, a GRH micro, assume a função de auxiliar a GRH das outras unidades, assumindo a função de 'mãe', ensinando e opinando sobre como as situações devem ser conduzidas. A GRH corporativa tem sua visão voltada para os cargos gerenciais e estratégicos da organização.

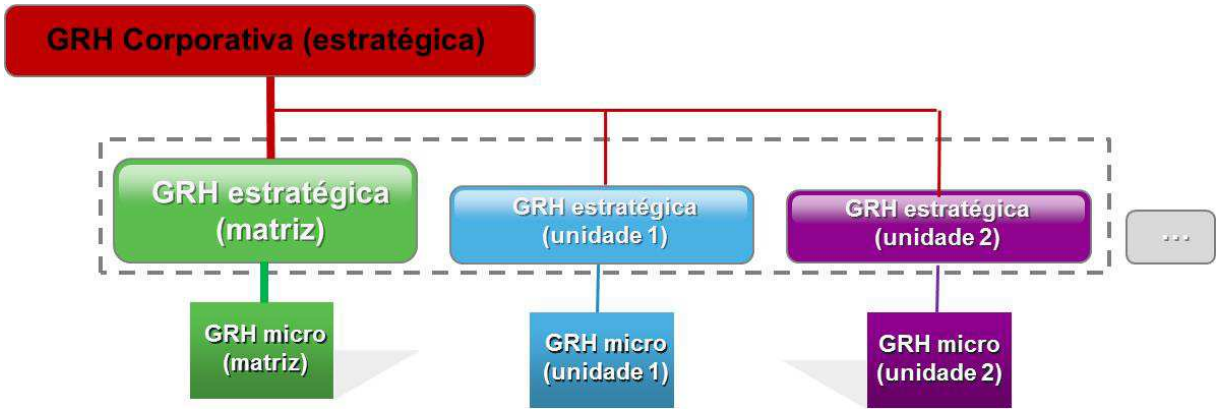

Figura 21 – Gestão de Recursos Humanos – empresa nacional
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

No nível funcional, situa-se ainda a GRHI que surge quando a empresa começa sua internacionalização. É necessário uma GRH Internacional em cada empresa para se responsabilizar pela movimentação dos expatriados e a ela dar suporte, entre outras funções. Entretanto, no início da internacionalização, como há pouca estrutura, a tendência é que a GRHI esteja presente somente na matriz, pois é daí que partem os expatriados. Nesse momento, as falhas ficam mais evidentes, pois a empresa que receberá o expatriado não tem uma pessoa para ficar responsável por ele.

A orientação da GRH tende a ser etnocêntrica, pois busca implementar as políticas e práticas da matriz na subsidiária, sendo os expatriados responsáveis, em grande parte, pela disseminação dessa perspectiva, além da cultura e dos valores da empresa matriz. Nesse sentido, a GRH corporativa começa sua internacionalização em busca de assumir uma GRH Global. A GRH estratégica da matriz começa a assumir seu papel e sua influência na GRH das subsidiárias ainda é forte. A estratégia para a GRH parte da Gestão Corporativa, como mostra a Figura 22.

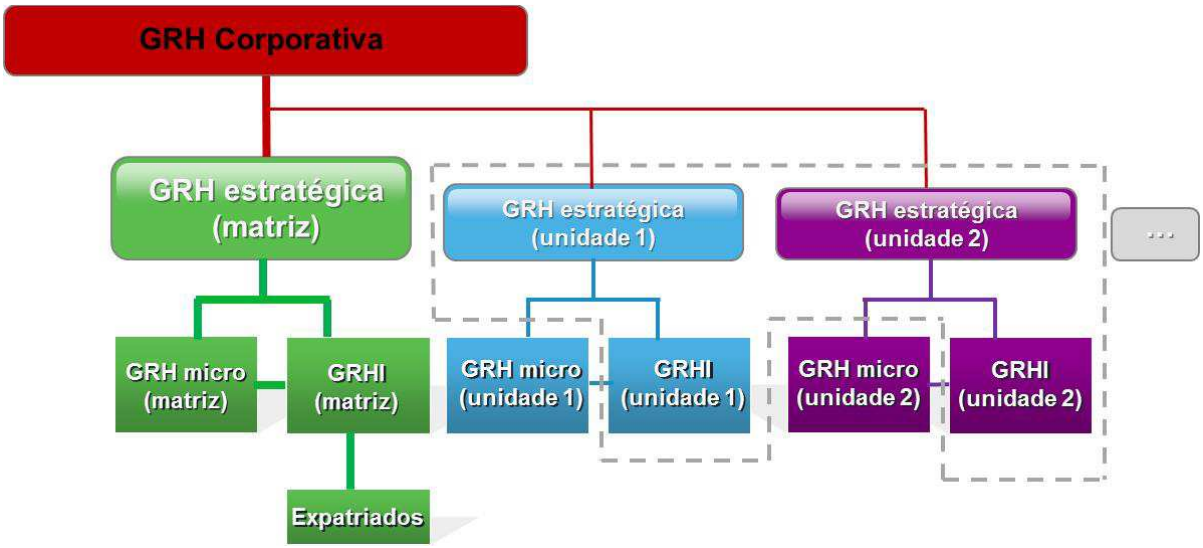

Figura 22 – Gestão de Recursos Humanos – início da internacionalização
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Quando as empresas locais atingem certo nível de amadurecimento dentro da corporação e desenvolvimento local, a GRH pode adotar uma postura mais policêntrica, construindo sua própria GRH estratégica. A GRH da subsidiária passa a desenvolver políticas e práticas próprias, levando em consideração o contexto local. A GRHI é o elo entre as unidades, possibilitando a troca de informações e de expatriados entre as empresas da mesma corporação, sendo também responsável pelos expatriados e impatriados. Nesse nível de maturidade internacional, a empresa assume a característica de uma multinacional, na qual as unidades funcionam independentemente e buscam destaque em seus locais de atuação, como mostra a Figura 23.

Ainda há a orientação regiocêntrica de GRH para as subsidiárias que, por diversos motivos, podem formar blocos por regiões. Por exemplo, a Elétrica tem, na Europa, uma fábrica (em Portugal) e diversos escritórios nos países da União Europeia. A área de assistência técnica, por ser composta por uma pessoa que pode atender toda a Europa, a designou a para atender a região. Há, portanto, uma área de assistência técnica com uma postura regiocêntrica, que atende todas as unidades europeias, devido à pequena estrutura de cada empresa, o que torna inviável financeiramente haver, em cada escritório, alguém com o conhecimento técnico necessário. Foi assim criada a Elétrica Euro que responde pela região da Europa.

O mesmo pode ser estruturado na área de GRH. As entrevistas dos brasileiros revelaram que a dificuldade de se ter uma GRH estruturada como a do Brasil fora da matriz deve-se à pequena demanda internacional. Logo, a GRH é incorporada à função de outra

pessoa. Se a empresa conseguisse focar os esforços em desenvolver uma GRH madura para uma empresa e adotar a estratégia regiocêntrica para os demais escritórios, talvez, o acompanhamento de GRH tivesse melhores resultados.

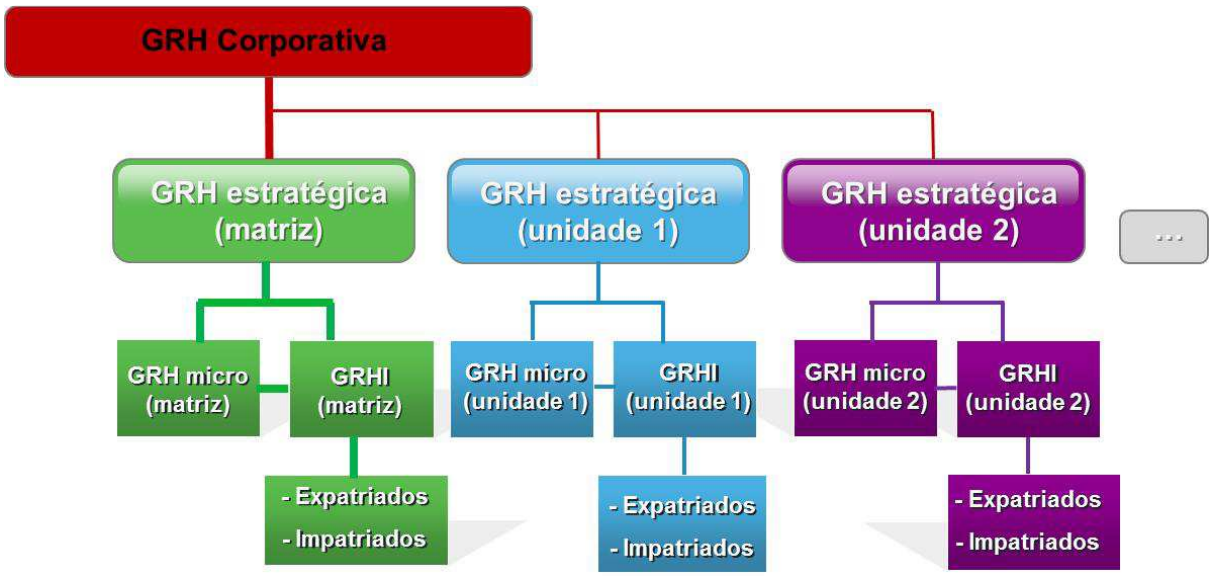

Figura 23 – Gestão de Recursos Humanos – internacionalização policêntrica
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

A micro GRH, na literatura corrente, posiciona a expatriação em apenas um processo da área, que, na verdade, substitui a função da GRHI: por vezes, a expatriação está no departamento de Treinamento & Desenvolvimento ou na Gestão de Carreira. O processo de expatriação permite a conexão entre a GRH da matriz e a GRH da subsidiária, por meio das GRHI. A GRH da subsidiária tem a mesma estrutura da GRH da matriz, composta pelas três áreas (GRH micro, GRH estratégica e GRHI) e com as mesmas atribuições.

Conforme o amadurecimento internacional da empresa aumenta, tanto na policêntrica como na regiocêntrica, há maior circulação de expatriados. Os expatriados que foram para as subsidiárias já retornaram para a matriz. Começam a surgir os impatriados. Os expatriados se tornam executivos globais e flexpatriados que buscam, em diversas missões, amadurecer o conhecimento sobre as outras unidades. Nesse sentido, a troca de informações, processos, políticas e práticas acabam perpassando toda corporação, por meio da movimentação dos expatriados. Cabe a cada unidade questionar sua participação na corporação: como posso contribuir com todo o grupo? O que há de diferente aqui que pode ser considerado diferencial para a corporação? O que tem de melhor que pode ser incorporado em outras subsidiárias? Ou até mesmo tornar em âmbito global?

Quando uma subsidiária começa a compartilhar as práticas com outra subsidiária ou até mesmo com a matriz, a GRH assume uma orientação geocêntrica. É uma perspectiva presente nas empresas globais que buscam um alinhamento estratégico para ambas as GRH – a micro e a internacional -, formalizando a GRH Global. Essa é uma área mais ampla que define e coordena os objetivos e estratégias das áreas. Essas definições são consoantes com o planejamento estratégico organizacional e internacional, o qual sinaliza as projeções de expansão organizacional, a fim de planejar a movimentação dos empregados, seja por meio de contratação ou transferências (nacionais e internacionais). Essa área concentra o alinhamento das estratégias e práticas da área à estratégia empresarial como um todo, tendo como principal função antever os possíveis problemas, no nível de pessoal, e dar condições para que a empresa passe ilesa pelos problemas ou, de preferência, não os apresente no que concerne a esta área, pois as estratégias foram implementadas com eficiência a ponto de não surgirem imprevistos.

Em uma perspectiva global consolidada, a GRH deixa de estar ligada às empresas físicas. Ela assume uma função corporativa, no intuito de constituir a GRH Global, na qual não existe mais a matriz que decide as estratégias: todas as unidades passam a ter o mesmo peso nas decisões e a área corporativa traça as estratégias para todas as empresas. É função também da GRH Global comparar e ter conhecimento das diferenças contextuais levantadas pela GRHI, a fim de construir políticas e práticas globais e disseminá-las pelas empresas. No caso, ela absorve a função da GRH Comparativa, citada por Schuler (2000). Exemplo disso é a empresa Metálica que, na empresa matriz, construiu um prédio distante da fábrica I (local da matriz), para que as pessoas olhem a área corporativa separada da empresa matriz, pois são duas partes da empresa: uma é a fábrica, âmbito local, e a outra, a corporativa, âmbito global.

A orientação da GRH é geocêntrica, não importando a nacionalidade da empresa ou dos empregados. A GRH Global, quando alcança certo nível de maturidade, transpõe culturas e nacionalidades. Ela não é de uma nacionalidade ou de todas as nacionalidades que constituem a empresa. Não é uma nem todas juntas. É uma nova gestão que permeia o conhecimento adquirido dos empregados, dos fornecedores, dos acionistas, da sociedade e das relações que ali se constituíram, de todas as organizações que compuseram a corporação durante o processo de amadurecimento de internacionalização, caracterizando, assim, a empresa transnacional. Na empresa transnacional, os empregados fazem parte da equipe mundial e não apenas das unidades independentes e autônomas.

Nesse nível de amadurecimento, a GRH estratégica é o meio de ligação entre a gestão global e a GRH da unidade (GRH micro e GRHI) como uma estrutura matricial ou em rede. A

GRH Internacional estará presente em cada empresa (ou região) para ser o meio de ligação entre as GRH das unidades dispersas pelo mundo, como mostra a Figura 24. É importante entender que a Gestão Global constitui todas as relações empresariais e não somente a expatriação, como aborda a crítica de Schuler (2000) e Quintanilla (2002) à área de GRHI ao focar-se somente ao processo de expatriação. Assim sendo, a GRHI é responsável pela movimentação e pelo suporte dos expatriados, bem como pela troca de conhecimento entre as unidades. A GRH Global toma conhecimento da situação da gestão de toda a organização, a fim de conhecer e gerir o conhecimento das condições de vários países, tanto dentro quanto entre eles, empregando trabalhadores de diferentes nacionalidades e atuando na disseminação do conhecimento.

Enfatiza-se que, com o amadurecimento internacional, não necessariamente as expatriações serão da matriz para a subsidiária, podendo ser de uma unidade para outra. Como foi exposto, em determinado momento, a matriz perde a autonomia como centro de decisões e a Gestão Global passa a ter essa função. Então, quando aqui se aborda a questão da matriz é no intuito de referir a maior gestão, seja ela da matriz ou de uma corporação global.

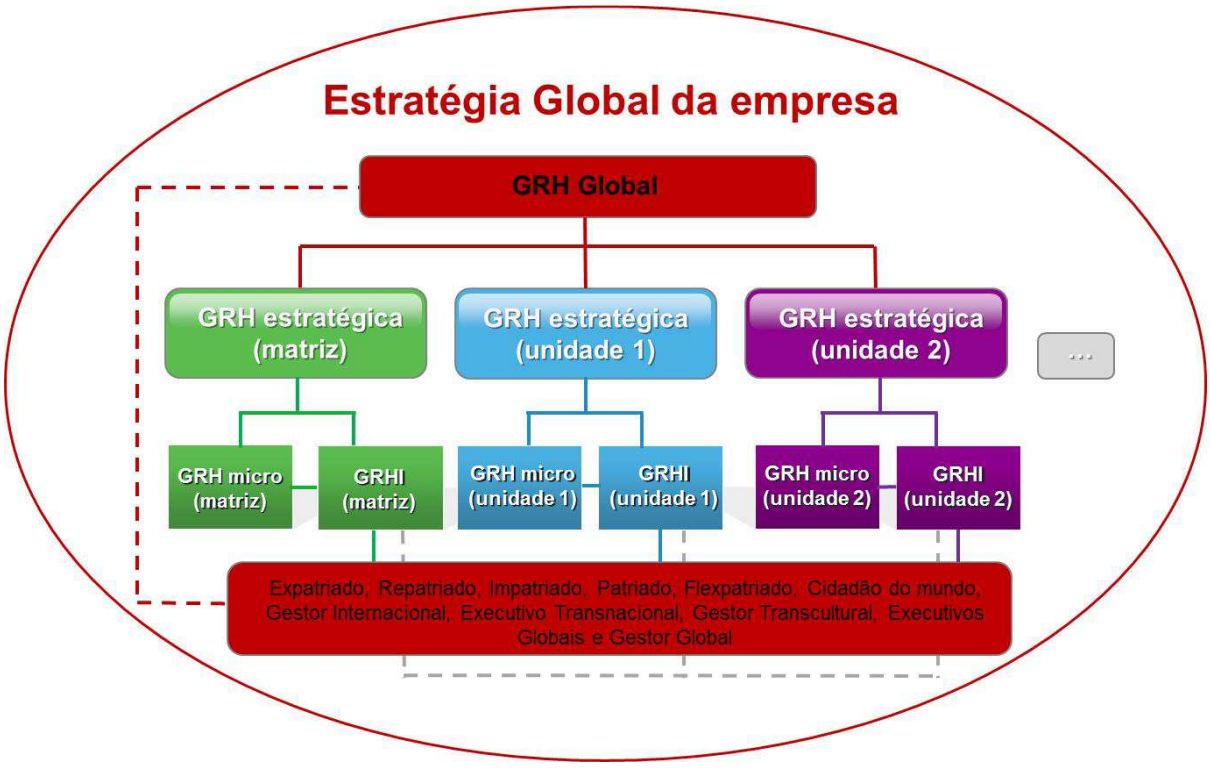

Figura 24 – Gestão de Recursos Humanos Global
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

O processo de expatriação influencia, por meio do *feedback* da missão e dos repatriados, a GRHI, responsável por dar à matriz ou, no caso, à GRH Global o retorno do

desempenho internacional das empresas subsidiárias. Esse retorno apoia as novas estratégias de internacionalização, atendendo também as estratégias empresariais, pelo conhecimento internacional das empresas e do mercado exterior. As estratégias auxiliam no direcionamento da estrutura corporativa (internacional, multinacional, global ou transnacional) e na orientação da GRH (etnocêntrica, policêntrica ou geocêntrica) que a organização está tomando, influenciadas pelo mercado de atuação e os fatores demográficos, econômicos, político-legais, socioculturais, tecnológicos e globais[73], como mostra a Figura 25.

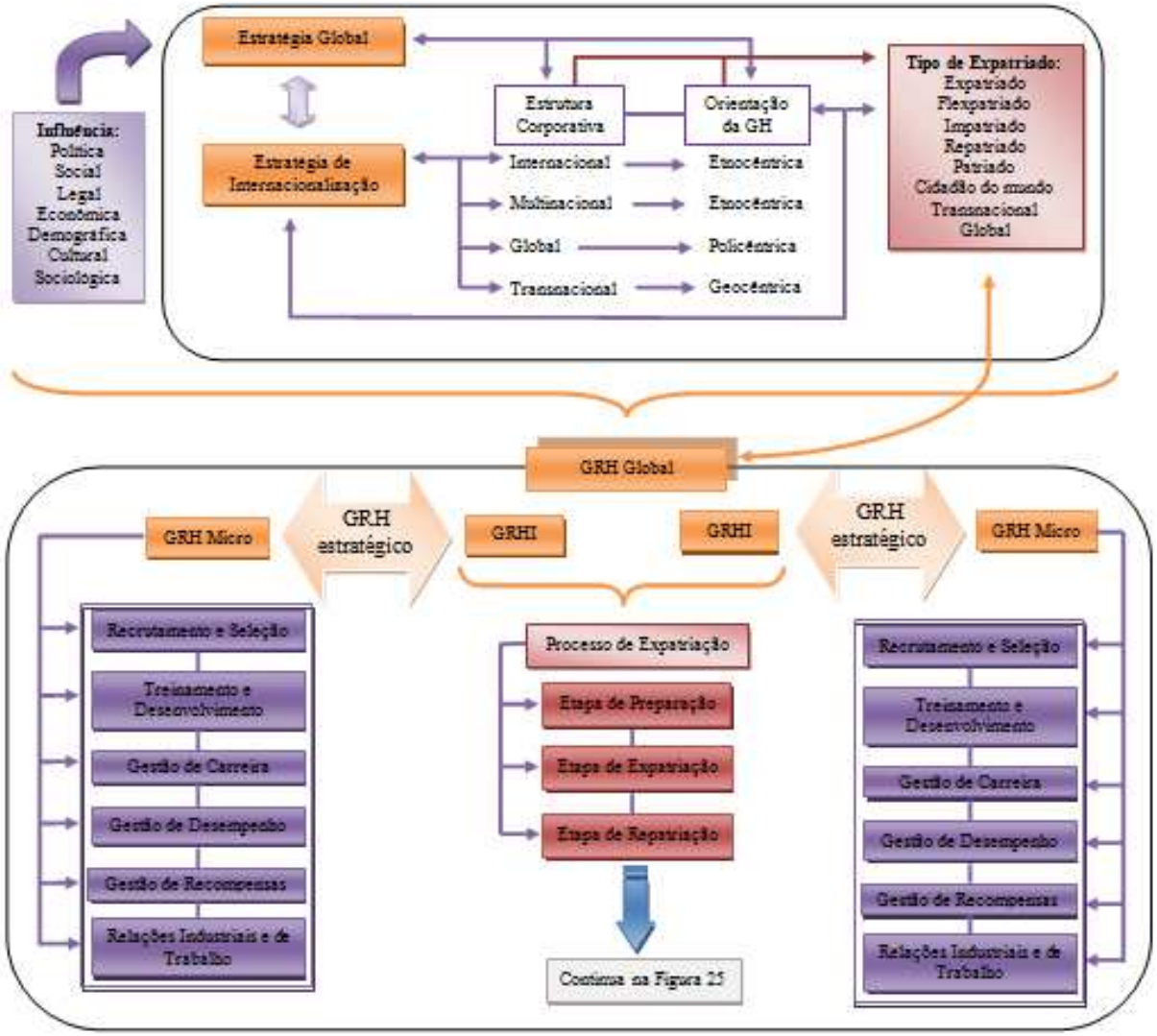

Figura 25 – O processo de expatriação na estratégia de internacionalização
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

[73] Entende-se, nesse modelo, que o ambiente externo da empresa consiste de três dimensões principais: ambiente geral, ambiente do setor, ambiente da concorrência. O ambiente geral é definido como o que tem maior alcance na sociedade, por influenciar todo o setor em questão e as empresas relacionadas. Ele é constituído pelas seguintes dimensões: demográfica, econômica, político-legal, sociocultural, tecnológica e global. O ambiente geral representa diversas características relacionadas ao contexto no qual a organização em questão está inserida, tais como traços típicos do público consumidor, regulamentações econômicas pertinentes e variáveis sociais, políticas e culturais relevantes (COSTA, 2009).

Dependendo da estrutura corporativa a ser seguida, a orientação da GRH pode ser alterada, como explicado anteriormente. Essas estruturas também determinam as diretrizes do processo de expatriação, pois uma empresa internacional tende a ter o maior número de expatriados nas subsidiárias, no início de sua internacionalização. Uma empresa multinacional busca ter outras configurações de empregados internacionais, tais como impatriados e flexpatriados. Quanto mais internacionalizada a empresa estiver, maior será a diversidade de expatriações que a GRH Internacional terá. Além disso, quanto maior essa diversidade de expatriados, mais amplo será o conceito de expatriado presente nas políticas da empresa.

6.2 ESTRUTURANDO O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO

O entendimento da expatriação como um processo estruturado em três fases, com enfoque organizacional e micro-organizacional. A primeira fase é a preparação da expatriação, com a definição da estratégia da missão (perspectiva organizacional) e a preparação do empregado (perspectiva micro-organizacional).

O objetivo organizacional permeia todo o processo da expatriação, seja na preparação, na própria expatriação ou na repatriação. É necessário um objetivo organizacional que seja plausível com o custo envolvido na missão e que, a partir dessa missão, sejam realizados a gestão do conhecimento obtido pelo expatriado sobre o mercado em que ele atuou e o *feedback* organizacional sobre o objetivo organizacional e os resultados da expatriação, além da verificação de futuras perspectivas estratégicas levantadas pelo expatriado: quais são as oportunidades que esse mercado oferece? Há outros mercados em destaque? Qual é o posicionamento que as empresas locais estão tomando?

Há ainda os procedimentos micro-organizacionais voltados para o processo de expatriação individual. Esses procedimentos têm como função auxiliar na preparação da viagem e amenizar possíveis desconfortos burocráticos e/ou pessoais do expatriado durante o período que ele estiver viajando. A Figura 26 mostra as principais políticas sobre o processo.

A primeira prática é a de recrutamento e seleção. No entanto, há tendência de, na expatriação, pular essa etapa. Isso ocorre pelo caráter emergencial do processo e por serem os cargos requeridos no exterior bem específicos, logo, por haver demanda de pessoas bem específicas, não é necessário abrir um processo de recrutamento e seleção. Enfatiza-se, no entanto, a importância dessa etapa, visto que a empresa pode não ter consciência das habilidades ou até da vontade de determinada pessoa de ir para o exterior, podendo ‘esquecer’

de convidar empregados talentosos. A partir dessas ações e do estabelecimento do objetivo organizacional, é realizada a seleção, a qual inclui a análise do perfil dos possíveis candidatos à expatriação. A análise do perfil deve levar em consideração o objetivo da expatriação e o trabalho a ser desempenhado. Por exemplo, se é uma missão que exige mais experiência de mercado; se há pretensão de desenvolver um futuro gestor em cargo estratégico; se busca resolver um problema pontual, entre outras finalidades. Consoante esses fatores realiza-se a avaliação psicológica do futuro expatriado e de sua família. Deve ser avaliado se as pessoas envolvidas na viagem terão condições psicológicas de passar por esse processo, levando em consideração estrutura emocional, propensão a se adaptar a outras culturas e saúde.

Figura 26 – O processo de expatriação – principais políticas
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Ao selecionar uma pessoa, devem ser estabelecidos objetivos e metas individuais e o trabalho a ser desempenhado. Para tanto, um contrato deve ser firmado, descrevendo a remuneração, os benefícios, o plano de saúde a serem recebidos, entre outras questões pertinentes. Deve também ser acordada a perspectiva de carreira do expatriado, ressaltando o objetivo da expatriação. Se a viagem for uma missão pontual que seja explicado e colocado

no contrato, para que não sejam criadas falsas expectativas. Ainda há necessidade do provimento da documentação para a viagem, como visto de entrada no país, vacinas, atestados e documentos necessários para todos os envolvidos na viagem. Podem ser esclarecidas questões referentes ao auxílio sobre rendimentos e a como o expatriado pode administrar os recursos financeiros provenientes da expatriação, inclusive sobre a tributação desses recursos.

Concomitantemente, o treinamento pode ser realizado. Caso seja necessário treinamento técnico ou gerencial ao expatriado, há oportunidade de concretizá-lo antes da viagem, possibilitando que ele acompanhe colegas de trabalho que desempenham funções similares às que ele irá assumir. O treinamento linguístico e a preparação cultural do empregado e de sua família são muito importantes. A aproximação deles com empregados repatriados e seus familiares trará maior proximidade à realidade do país de destino e proporcionará a troca de informações como recomendação de escola para os filhos, locais de moradia, diferenças culturais, entre outros aspectos. A empresa também pode ter um portfólio com informações obtidas de experiências anteriores, o disponibilizando aos futuros expatriados.

Outro fator importante é o acompanhamento psicológico durante todo o processo, o qual deve começar na etapa de preparação, podendo estar relacionado com o treinamento da pessoa e da família. O acompanhamento psicológico possibilita preparar as pessoas envolvidas no processo sobre as dificuldades a serem encontradas e sobre como elas podem lidar com a mudança, o estranhamento e a distância de amigos e familiares, bem como amenizar os problemas psicológicos que a família possa vir a sofrer devido às mudanças que a expatriação impõe. Esse processo deve ser constantemente analisado, durante a expatriação e a repatriação, visto que aí se encontra uma das causas de insucesso das missões no exterior.

Quando o expatriado chega ao país estrangeiro, começa a execução da missão (segunda etapa do processo). Primeiro, acontece o acolhimento do indivíduo e de sua família. Uma pessoa é designada para recebê-los no aeroporto e repassar informações básicas que auxiliem na adaptação, tais como localização de mercado, *shoppings*, bancos, opções de escola e locais de moradia. Deve ser feita uma apresentação formal no local de trabalho, com uma pessoa acompanhando o expatriado para dar informações sobre a empresa e o local de atuação. Há ainda as questões burocráticas que requerem auxílio, pois nem todos os países permitem que o expatriado saia do país de origem com o visto de trabalho definitivo, sendo necessário renová-lo nos primeiros meses.

Essa etapa decorre como se a empresa estivesse admitindo um novo empregado, pois, na realidade, ela está recebendo um novo empregado naquele local. Além dos procedimentos

de acolhimento já estabelecidos, é importante incorporar outras práticas, como o treinamento linguístico, em função de ele ser um estrangeiro. Muitas vezes, o expatriado não teve tempo suficiente, no país de origem, para aprender a nova língua, sendo assim necessário continuar fazendo cursos. O auxílio psicológico é uma prática que tem continuidade na execução da expatriação, sendo importante para o expatriado e para sua família. As pessoas tendem a menosprezar os desafios de uma expatriação, até que comecem a vivenciar o processo, o qual pode causar problemas psicológicos.

O fato de o expatriado estar distante da empresa de origem não significa que ele deve estar desconectado dos acontecimentos da empresa de origem. A comunicação com a empresa de origem deve, portanto, ser uma prática bem estabelecida. Por meio dela ocorre a atualização do expatriado, para que acompanhe o dia a dia da empresa, por exemplo, pelo recebimento de *e-mails* de sua unidade sobre o que está acontecendo na organização. A gestão de conhecimento deve ser englobada dentro dessa prática, para que o conhecimento que o expatriado adquire no novo ambiente de trabalho não seja perdido. Deixar para que o expatriado relate o aprendizado da viagem na repatriação pode significar perda/ esquecimento de pautas relevantes ou defasagem de informação. Isso contribui para a gestão de desempenho do expatriado, a fim de que seus gestores anteriores lembrem que existe um empregado deles fora de seu convívio, mas com a intenção de voltar, o qual, dentro de determinado período, estará trabalhando novamente com eles. Pelo acompanhamento da aprendizagem, do crescimento e do desempenho do expatriado, ele poderá ser recompensado na repatriação, seja com nova expatriação ou com progressão de carreira.

Quando o contrato vai chegando ao fim, começa a preparação do expatriado para repatriar. O empregado pode assim, antecipadamente, conciliar aspectos familiares, como a escola das crianças, com a mudança física para o país de origem. Além disso, ele se prepara para o cargo a ser assumido na repatriação. A matriz também tem a oportunidade de se preparar para receber o repatriado, procedimento muitas vezes negligenciado e que só é pensando quando o repatriado já voltou.

A repatriação consiste no retorno do expatriado para o país de origem. Existem outras questões, além do apoio disponível para o repatriamento, que precisam ser consideradas na formulação de um programa de repatriamento estratégico (LAZAROVA; CALIGIURI, 2004). O modelo exposto evidencia que alguns desses procedimentos começam antes da repatriação. Há etapas que precisam ser melhor detalhadas, visando ao planejamento da repatriação e à exposição da relação estratégica de tais fases e procedimentos. As subsidiárias desempenham importante papel na transição dos repatriados na volta para seu país de origem e para sua

posição interna, incluindo quatro procedimentos: preparação; deslocamento físico; transição; reajuste (SCHULER et al., 2002).

Lazarova e Caligiuri (2004) analisam que, dada a importância estratégica de um processo de repatriamento bem sucedido e suas implicações em escala global, as soluções para o problema de repatriamento devem, igualmente, ser estratégicas. As autoras relatam como primeiro fator a questão da carreira, isto é, a empresa deve perceber que as pessoas têm diferentes objetivos de carreira. O segundo fator é a tendência de as multinacionais tratarem todas as tarefas globais como se tivessem o mesmo objetivo estratégico. Algumas repatriações têm objetivos funcionais. Diferentes atribuições globais devem, pois, ter estratégias diferentes de repatriação. O terceiro fator prende-se à questão de as multinacionais, muitas vezes, não conseguirem integrar sistemas de seleção, gestão de desempenho e repatriação em um processo estratégico (LAZAROVA; CALIGIURI, 2004).

Nesse modelo, adota-se o conceito de que repatriação é mais do que o simples fato de voltar para o país de origem, demandando tanta atenção quanto as outras fases. Os primeiros procedimentos são comuns à segunda fase, pois o fato de o expatriado voltar para o país de origem não significa que ele não sentirá dificuldades de adaptação: tanto o expatriado como a organização sofreram mudanças, durante este período, e o indivíduo precisa de tempo para se acostumar ao novo cotidiano.

O acolhimento do repatriado inclui procedimentos de adaptação do expatriado e de sua família; adaptação do expatriado ao local de trabalho; orientações sobre a empresa e o novo cargo; apresentação do expatriado aos colegas; orientações sobre o *layout* da empresa, caso tenha havido alguma mudança significativa; auxílio sobre os rendimentos, pois a perda de *status* financeiro é um dos grandes problemas na repatriação, conforme citado na literatura. É importante agradecer a dedicação do expatriado e de sua família, por terem aceitado o desafio de uma expatriação (por exemplo, uma carta em nome da empresa, agradecendo o tempo dedicado fora do país de origem). O suporte psicológico continua sendo necessário para o expatriado e sua família, pois as pessoas envolvidas em uma expatriação experimentam outras possibilidades de vida, de aprendizado e de visões de mundo, podendo retornar com novos olhares e perspectivas. A convivência com pessoas que não passaram pelas mesmas experiências e a perda financeira envolvida quando a pessoa deixa de ser expatriada podem causar grande frustração. O acompanhamento psicológico torna-se, portanto, novamente importante.

Outras duas práticas da repatriação que estão intimamente interligadas são a gestão do desempenho e a gestão de carreira. A gestão de desempenho é realizada para verificar se o

expatriado alcançou as metas e os objetivos individuais traçados para ele na preparação da missão, oportunizando à empresa a retribuição e a valorização desse desempenho na gestão da carreira do empregado. Isto ocorre não necessariamente por meio da ascensão na carreira, mas por meio de atribuições mais desafiantes ou pela participação em projetos futuros. É importante fazer o acompanhamento de desempenho para explicar ao empregado por que e de que maneira ele será (ou não) valorizado e recompensado na organização. A gestão de carreira da empresa pode incorporar a expatriação como um requisito para preencher cargos estratégicos, devido ao conhecimento envolvido no processo.

Um estudo realizado com 51 multinacionais, com sede nos EUA, mostra que os principais indicadores de rotatividade de expatriados são os valores corporativos relacionados à importância de transferência para o exterior, a existência de um plano de desenvolvimento de carreira para repatriados e a capacidade empresarial de recolocar adequadamente o repatriado, após seu regresso (STROH, 1995). Há ênfase na relevância do planejamento da carreira e na recolocação do repatriado.

Outro estudo recente realizado em uma empresa multinacional de grande porte, presente em mais de 100 países, mostrou que os repatriados passam a dar mais valor à sua carreira pessoal do que à organizacional, pois, quando retornam, a empresa não lhes apresenta um planejamento para aproveitar sua experiência em posições que demandem mais responsabilidades. A carreira fica, portanto, comprometida, no momento em que a organização não reconhece o aprendizado do repatriado. Assim, ele vai em busca de outras oportunidades no mercado de trabalho. Por outro lado, os que buscam espaço dentro da organização acabam se ‘tornando um problema’ para a empresa (GALLON, 2011). Isso enfatiza a importância que a gestão de carreira tem na repatriação.

A qualidade do processo de repatriamento é vista como fundamental para o sucesso da carreira geral de expatriados, mas também tem sido associada ao processo de ajuste e ao volume de negócios estrangeiros, após seu regresso para casa (STROH, 1995; SCHULER et al., 2002). Dentre esses procedimentos, o *feedback* da repatriação tem maior repercussão, pois não deve ser somente centrado no indivíduo, mas abranger toda a estratégia, como mostra a Figura 27.

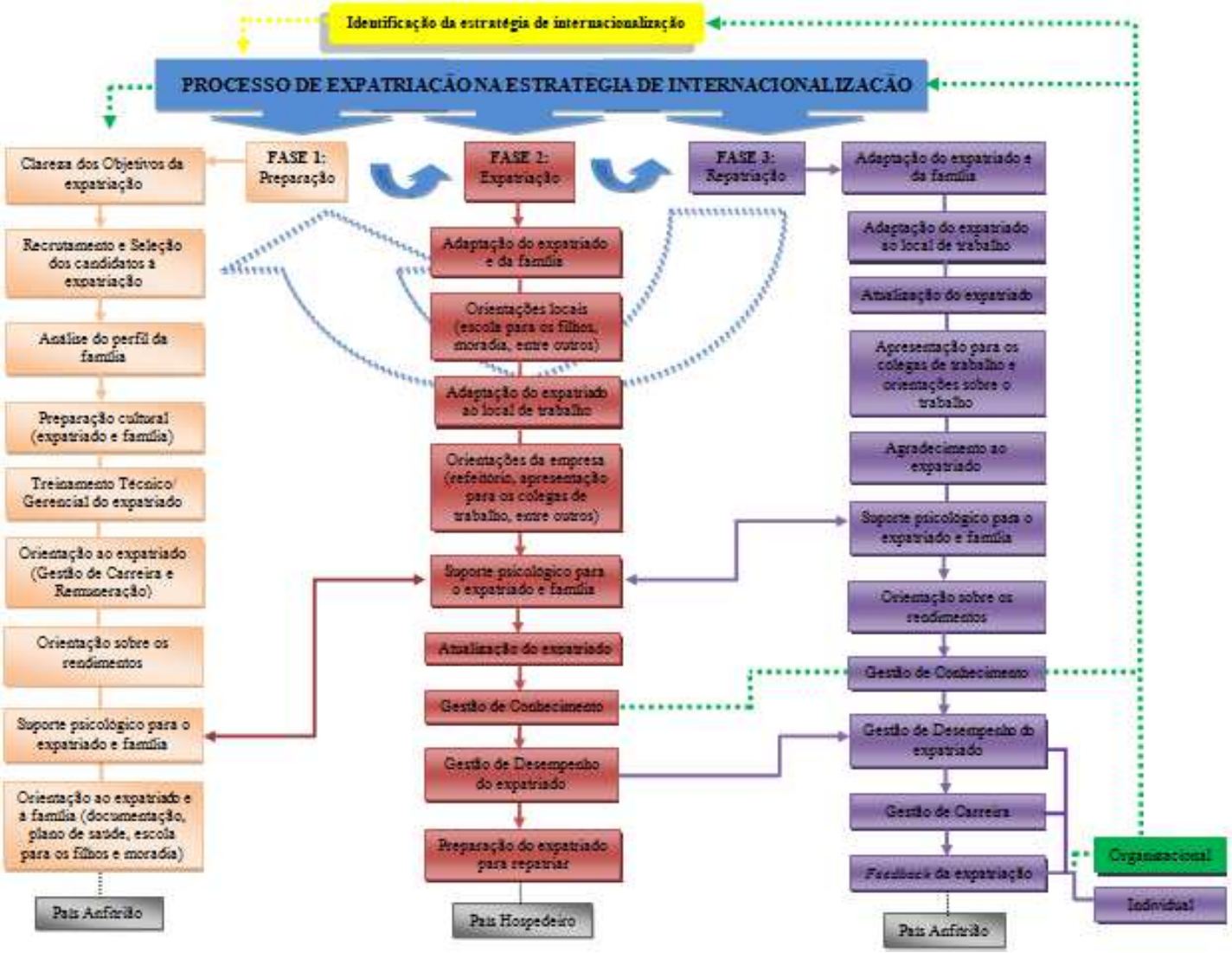

Figura 27 – O processo de expatriação – principais práticas
Fonte: Elaborada pela autora (2015)

O retorno do desempenho deve ser individual, pois a empresa deve dar um retorno para o empregado, mas também deve haver um retorno organizacional. A falta do retorno organizacional é um dos motivos que levam o processo de expatriação a ser visto como uma prática com início, meio e fim, quando, na verdade, ele é um ciclo. Considerando que a missão seja estratégica, o retorno da expatriação é o *feedback* da estratégia, logo é a base para as próximas estratégias da organização.

Com base nas informações que o expatriado traz sobre a operação e o mercado internacionais, objetivos estratégicos de internacionalização podem emergir ou ser aprimorados. Assim, o conhecimento sobre novas estratégias, parceiros, demandas do mercado, políticas e práticas ao qual o expatriado teve acesso, durante a sua missão, deve ser compartilhado, para transformar-se em conhecimento de toda a organização.

A aprendizagem organizacional é sinalizada por Richey e Wally (1998) e Lazarova e Caligiuri (2004) como uma das formas de relacionar a repatriação no contexto estratégico. A experiência internacional tem se apresentado como um recurso crítico e diferencial para as organizações. Nesse contexto, o expatriado pode criar vantagem competitiva, tanto para si como para a empresa que o emprega.

Enfatiza-se, pois, a importância de esse tema ser entendido de maneira global, estratégica e organizacional, retirando o foco do indivíduo. Analisar tal assunto como um processo é outro fator de destaque: a expatriação não acaba na repatriação, mas é o início de novas estratégias.

Por todo o exposto e considerando o grande investimento para desenvolver, manter e transferir expatriados, o papel da GRH para aumentar a eficácia organizacional assume grande importância, pois a perda de um empregado com essa valiosa experiência é onerosa e pode afetar os objetivos da multinacional (STROH, 1995; LAZAROVA; CALIGIURI, 2004). Os problemas da expatriação são relativos a uma área com papel limitado e, em alguns casos, inexistente, sendo sua atual função principalmente de apoio administrativo (HALCROW, 1999; KLAFF, 2002). Esse panorama também ocorre em organizações nas quais alguns membros da GRH são dedicados exclusivamente a questões internacionais. Essa lacuna mostra que a GRH ainda tem de se tornar um parceiro estratégico em todos os aspectos do negócio. Muito do trabalho que é feito rotineiramente na GHR, em relação a assuntos domésticos, ainda precisam ser aplicado a operações fora do país de origem. A GRH tem, portanto, uma poderosa oportunidade para exercer real impacto sobre as empresas em expansão no exterior (HALCROW, 1999).

O problema é que poucas organizações possuem uma visão nítida de sua estratégia empresarial global, a ponto de poder traduzi-la em necessidades específicas de desenvolvimento (MCCALL; HOLLENBECK, 2003). Mesmo aquelas que estão seguras quanto à sua estratégia enfrentam desafios, em parte por causa de problemas inerentes à integração ao redor do mundo e, em parte, porque a estratégia e a estrutura precisam permanecer flexíveis e mudar conforme as necessidades empresariais (MCCALL; HOLLENBECK, 2003). Isso ressalta a necessidade de planejamento da organização, bem como de entendimento de suas práticas para traçar objetivos e maximizar resultados.

A repatriação, assim como todo o processo de expatriação, pode ter foco no indivíduo (fatores de adaptação e problemas familiares) e foco na empresa (contribuição dessa experiência para a empresa e ganhos obtidos). Embora essas duas perspectivas estejam vinculadas e relacionadas, a literatura tem focado o indivíduo, pois, se ele não estiver bem adaptado, não terá condições de realizar seu trabalho. Entretanto, nas operações bem sucedidas, o foco continua sendo individual e pouco se tem estudado a contribuição organizacional que o expatriado traz. Muitas vezes, esse foco é negligenciado devido ao pouco espaço que a organização dá para a expatriação. A GRH também possui significativo papel na sinalização de novos conhecimentos e competências obtidos.

De modo geral, as principais práticas relacionadas à primeira etapa do processo de expatriação são: recrutamento e seleção; análise do perfil; análise do perfil familiar; auxílio e acompanhamento psicológico; contrato; trabalho a ser desenvolvido; remuneração; benefícios; orientação sobre rendimentos; custo; documentação; preparação e treinamento (técnico, gerencial, cultural e linguístico); saúde e segurança pessoal; cultura estrangeira. Em relação ao momento de expatriação, são elencados: práticas de acolhimento; orientações locais; adaptação ao país estrangeiro; saúde e segurança pessoal; acompanhamento psicológico para a família e o empregado; comunicação com a empresa de origem; avaliação de desempenho; e gestão do conhecimento. Quanto às práticas referentes à repatriação foram citados: acompanhamento psicológico (família e repatriado); aprendizado individual e organizacional; gestão do conhecimento; avaliação do desempenho; gestão de carreira; trabalho a ser desenvolvido; orientações sobre as mudanças da empresa; tributação dos rendimentos no exterior; valorização da pessoa/ aprendizado adquirido.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente ao investimento estrangeiro em diversos países, tanto nas economias mais desenvolvidas como nas emergentes, novos desafios são discutidos na GRH e na gestão de expatriados. Mercados como a China (o maior receptor atual de investimento estrangeiro), Malásia, Polônia, Tailândia, Índia, Brasil e Rússia têm se destacado não só pelo recebimento de investimento, mas também pela dificuldade que as empresas estrangeiras encontram para gerenciar a cultura local e a ela se adaptar. Por conseguinte, o contexto transnacional tende a mudar com a entrada de novos atores, bem como as políticas e práticas de GRH. Pesquisas, nesses novos contextos distintos da literatura corrente, vêm contribuir para a incorporação de novas perspectivas no atual modo de gestão.

Consoante com esse panorama, o presente estudo teve o propósito de **identificar e analisar como o processo de expatriação influencia e é influenciado pelas estratégias de internacionalização em empresas portuguesas e brasileiras, visando mapear um modelo de expatriação.** De maneira sucinta, existem diferenças no amadurecimento internacional e na gestão de expatriados das duas empresas analisadas, muito devido aos objetivos propostos para esse último processo. Entretanto, em ambos os casos, a expatriação está atrelada ao amadurecimento internacional. Para analisar as informações sobre os dois países, esse estudo permeou as facetas do contexto político-econômico-legal e histórico-cultural que foram citadas como destaque na internacionalização das empresas e nas relações entre os dois países estudados.

Para alcançar seu objetivo geral, a atual pesquisa foi pautada por quatro objetivos específicos que auxiliaram em sua construção. O primeiro objetivo específico visava **caracterizar o grau de maturidade de internacionalização em relação às estratégias organizacionais em empresas portuguesas e brasileiras**. Após a entrevista com os expatriados, gestores de GRH e diretores da Plástico e da Elétrica, e com os sujeitos coadjuvantes portugueses e brasileiros, tornou-se visível que o amadurecimento internacional não pode ser enquadrado dentro de uma conceitualização teórica estanque. Cada área da empresa pode ter diferentes perspectivas de desenvolvimento internacional, muito em função da demanda do exterior, sendo possível uma área estar mais amadurecida que outra, assim influenciando o panorama geral da empresa. Por exemplo, a área comercial é menos centralizada que as outras, apresentando, portanto, configuração e práticas mais globalizadas do que as demais.

O negócio da empresa influencia a centralização da tomada de decisões, bem como o modo de entrada no país estrangeiro, conforme a estrutura da subsidiária. Quando as subsidiárias são *greenfield*, elas tendem a ser mais autônomas desde o início, o que não ocorre com as aquisições, pois é necessário um trabalho sobre a mudança de gestão, para depois começar a implementar características da própria empresa. A vantagem desse último modo de entrada é que a empresa pode aproveitar algumas políticas e práticas da organização local, ultrapassando algumas etapas do amadurecimento internacional e construindo, em cima dessa estrutura, o conhecimento global da empresa.

O processo de internacionalização tem caráter dinâmico, inclusive pela movimentação internacional que muda rapidamente, influenciando as empresas de maneira tão fluída que, por vezes, nem elas mesmas percebem suas mudanças. Nessa movimentação, no entanto, identifica-se uma perspectiva de posicionamento de internacionalização. De modo geral, as empresas portuguesas estão mais internacionalizadas que as brasileiras. A Plástico tem uma perspectiva global em busca de uma perspectiva metanacional. A Elétrica está se consolidando como uma estrutura multinacional, embora determinadas áreas tenham um amadurecimento bem contrastante: algumas áreas ainda são estruturadas para atender uma empresa internacional, enquanto outras já adotam práticas globais.

O segundo objetivo específico propunha-se a **analisar que configurações e características os expatriados assumem, de acordo com estratégias, objetivos e maturidade de internacionalização em empresas portuguesas e brasileiras**. Como proposto no início dessa tese, identificaram-se a relação e a influência entre a configuração da GRH e as estratégias de internacionalização no processo de expatriação de ambas as empresas. Ademais, apesar de as empresas não terem estratégias traçadas para a expatriação, levantaram-se algumas configurações de expatriados. A empresa portuguesa entende que a expatriação já está incorporada a seu cotidiano, não sendo um processo glamouroso, fato presente na empresa brasileira, na qual os expatriados são tratados como pessoas ‘escolhidas’ para representá-la.

Essa diferença é reflexo do objetivo da expatriação e da estratégia de internacionalização de cada empresa: as duas estão focadas em preencher uma demanda local, entretanto a portuguesa tem foco no longo prazo e a brasileira, no curto prazo. A Plástico entende que seus empregados devem ser tratados como pessoas locais, desvinculando-os de sua origem. Conforme a empresa amadureceu internacionalmente, configurou os expatriados como permanentes e de equipe de apoio. Esses últimos são pessoas que já passaram por expatriações de curta duração e possuem *know-how* para iniciar a operação de uma nova

subsidiária. Tal concepção corrobora com a estratégia metanacional na perspectiva de construir bolsas de conhecimento na empresa.

A Elétrica, com o direcionamento de uma estratégia multinacional, busca ter expatriados para desenvolver as unidades até que elas tenham autonomia para serem geridas por empregados locais. Ela está aprendendo com as repatriações que começaram a acontecer e planeja o melhoramento de políticas e práticas relativas a esses empregados. Essa empresa já tem operações no exterior com pessoas capacitadas a serem impatriadas, mas o contexto brasileiro dificulta esse processo. Enquanto isso, realiza a circulação de empregados – brasileiros e estrangeiros – entre os cargos gerenciais e estratégicos no exterior.

As novas configurações de expatriados aumentam conforme a empresa amadurece no mercado internacional. Consoante com essa amplitude, o conceito de expatriação é relacionado a diversas situações, mudanças e aprendizagens, tornando-o 'mais que a movimentação de um empregado'.

O terceiro objetivo específico foi o de **identificar e analisar as políticas e práticas da GRH no processo de expatriação, em empresas portuguesas e brasileiras**. Conforme os diferentes objetivos do processo de expatriação das empresas pesquisadas, algumas vantagens não são consideradas como benefícios. Por exemplo, na Plástico, carro e telefone celular são vistos como atrelados ao cargo em questão. Nela não há aumento salarial, mas os expatriados recebem auxílio moradia, treinamento linguístico, quando necessário (o que é muito raro, visto que a maioria é fluente em francês e inglês), férias, duas viagens para casa durante o ano e auxílio na documentação. A empresa brasileira oferece aumento salarial, além de 25% de aumento previsto por lei, carro, telefone celular, acesso à internet, auxílio moradia, treinamento cultural e linguístico, férias, uma viagem por ano para casa (dependendo do contrato), apoio psicológico, quando solicitado, e planejamento financeiro e tributário.

Como a empresa Plástico adotou uma concepção diferente para seus empregados internacionais, as políticas e práticas desse processo são enxutas e de caráter burocrático. A expatriação não constitui um processo, mas a movimentação de um empregado de uma unidade para outra. Tal perspectiva difere daquela da empresa Elétrica, a qual busca desenvolver um plano de expatriação para suportar seus empregados no contexto internacional. Ela entende que a expatriação ocorre pelo período de cinco anos e demanda uma gestão que zele por esse empregado enquanto ele a está servindo em outro país.

O último objetivo específico da pesquisa visou **analisar as configurações da GRH na internacionalização das empresas portuguesas e brasileiras**. Os achados formaram a base para entender o desenvolvimento da GRH, conforme a empresa se internacionaliza. A Plástico

tem uma estrutura de GRH mais consolidada, apresentando uma GRH Global/Corporativa desvinculada da matriz da empresa. A GRH da subsidiária do Brasil também está se desenvolvendo e mostrou que participa de práticas globais (como seminários na Inglaterra - local da GRH Global). Apesar de ter um caráter operacional, é autônoma da matriz e da GRH Global, enfatizando uma perspectiva etnocêntrica local. A GRH da matriz desempenha papel de assessoria para as outras unidades e é vista como uma GRH de uma unidade da empresa; é uma GRH igual a qualquer outra GRH da empresa, tendo, assim, a mesma importância e destaque que a GRH SP do Brasil, por exemplo.

Devido à estratégia de internacionalização metanacional da empresa Plástico, a GRH Global está se desenvolvendo para consolidá-la. Ela conta com a contribuição da GRH das unidades no exterior para desenvolver e consolidar uma cultura Plástico. Tal amadurecimento proporciona um posicionamento geocêntrico para a GRH Global.

A Elétrica está amadurecendo como empresa multinacional e apresenta uma GRH etnocêntrica, a qual envia as diretrizes para as subsidiárias no exterior, pois a GRH da subsidiária em Portugal desenvolve atividades burocráticas e operacionais e depende das decisões tomadas na matriz. Por causa da perspectiva multinacional da empresa, não foi identificado uma GRH Global.

Retornando ao objetivo geral da tese, entende-se que há diferença no amadurecimento internacional, visto que a empresa portuguesa tem uma perspectiva global mais consolidada que a brasileira. No entanto, ambas não veem a expatriação como um processo - a brasileira entende que a expatriação é a missão em si e a portuguesa a vê como a transferência de um empregado. A empresa portuguesa busca colocar o melhor empregado em determinada função e não tem expectativa de retorno dessa pessoa. A empresa brasileira busca suprir uma demanda local temporária. Destas diversas posturas derivam diferentes políticas e práticas de expatriação, influenciados pelos objetivos desse processo.

O entendimento de cada empresa sobre expatriação, nesse caso, é diverso, mas não significa que o processo não esteja atrelado ao amadurecimento internacional. Os entendimentos sobre o processo e seus objetivos só se consolidaram após a empresa passar por diversas experiências internacionais. A brasileira, ainda em desenvolvimento internacional, faz expatriações mais pontuais; a portuguesa já visa descaracterizar a nacionalidade dos empregados e manter um fluxo contínuo de pessoas, sem levar em conta a origem do contrato de trabalho. Isso sinaliza maior dependência dos expatriados na internacionalização da empresa brasileira do que na Plástico, muito em função, do momento internacional vivido pela Elétrica.

A partir disso, pode-se entender que o futuro da expatriação nas empresas estudadas é continuar existindo, mas, ao mesmo tempo, amadurecendo conforme a demanda do contexto internacional e empresarial. Isso significa que o processo vai agregar novas concepções, estruturas, conceitos, significados, entre outros fatores, porém não deixando de ser um processo presente nas organizações. As contribuições do estudo são apresentadas, de maneira geral, no Quadro 18.

Objetivo	Resultados
Objetivo Específico: caracterizar o grau de maturidade de internacionalização em relação às estratégias organizacionais em empresas portuguesas e brasileiras.	- Empresas portuguesas pesquisadas estão mais internacionalizadas que as empresas brasileiras. - A Plástico tem uma perspectiva global com um direcionamento metanacional. - A Elétrica apresenta uma estrutura de multinacional.
Objetivo Específico: analisar que configurações e características os expatriados assumem, de acordo com estratégias, objetivos e maturidade de internacionalização em empresas portuguesas e brasileiras.	- Configurações: temporário, expatriado, repatriado e impatriado (empresa brasileira) e temporários/ equipe de apoio, expatriado e cidadão do mundo (empresa portuguesa). - Características: na empresa portuguesa, o contrato é sem prazo definido e, na empresa brasileira, é de cinco anos podendo ser prorrogado. - Estratégias: não há um plano definido em ambos os casos. - Objetivos: as duas empresas estão focadas em preencher uma demanda local, entretanto a portuguesa tem foco no longo prazo e a brasileira, no curto prazo. - Maturidade: na empresa portuguesa, conforme houve o amadurecimento internacional, os expatriados assumiram a configuração de expatriado permanente e de 'montagem de empresa', pois são expatriados prontos para iniciar uma operação de uma nova subsidiária. Para a empresa brasileira, o amadurecimento ocorreu no aprendizado dos repatriados (de melhorar as políticas e práticas para reter esses empregados) e de receber impatriados. - Amadurecimento do conceito de expatriação.
Objetivo Específico: identificar e analisar as políticas e práticas da GRH no processo de expatriação em empresas portuguesas e brasileiras.	- Empresa portuguesa: alguns benefícios não são considerados como vantagens, por estarem atrelados ao cargo em questão. Não há aumento salarial para os expatriados. - Empresa brasileira: há aumento salarial, além dos 25% previstos por lei e diversos benefícios estabelecidos no contrato de expatriação.
Objetivo Específico: analisar as configurações da gestão de recursos humanos na internacionalização das empresas portuguesas e brasileiras.	- Empresa portuguesa com GRH Global geocêntrica, GRH da matriz etnocêntrica e GRH brasileira policêntrica. - Empresa brasileira com GRH com perspectiva multinacional e etnocêntrica e a GRH da subsidiária em Portugal com perspectiva de multinacional e GRH policêntrica.
Objetivo Geral: identificar e analisar como o processo de expatriação influencia e é influenciado pelas estratégias de internacionalização em empresas portuguesas e brasileiras.	- Há diferença no amadurecimento internacional. - Há diferença na gestão de expatriados. - Os objetivos são diferentes para o processo de expatriação. - Expatriação atrelada ao amadurecimento internacional. - Ambas não visualizam a expatriação como um processo.

Quadro 18 – Objetivos da pesquisa e resultados encontrados
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Assim, a principal contribuição do presente estudo foi entender a expatriação como um processo que influencia o amadurecimento internacional da empresa e tem diferentes

objetivos na estratégia internacional. Analisando a literatura consultada e as entrevistas realizadas, verifica-se que as pessoas ligadas à expatriação não a mencionam como um processo, tal como é abordado nesse estudo, mas ao relatarem as etapas, manifestam terem a percepção de processo. Ou seja, ainda não há uma noção de processo de expatriação implementada nas organizações, mas, quando posta em prática, não é possível dissociar uma etapa da outra, levando ao entendimento de processo.

Notou-se também que a quantidade de expatriação, no conceito corrente – empregado enviado por uma empresa para viver e trabalhar em outro país por dois ou mais anos (CALIGIURI, 2000) –, diminui conforme a empresa amadurece internacionalmente. Portanto questiona-se: o que acontecerá quando as empresas alcançarem o nível global, transnacional ou metanacional? Os expatriados deixarão de existir? Eles assumirão as novas configurações levantadas no presente estudo? Essas novas configurações, quando incorporadas no sentido de 'cidadão do mundo', deixarão de considerar o expatriado conforme o conceito original (pessoa que regressa para seu país de origem)?

A literatura existente sobre expatriação é limitada e não contempla a dinamicidade do processo. O entendimento de expatriação como a saída do país de origem torna o conceito territorial; uma demarcação geográfica. Não leva em consideração a diversidade cultural encontrada dentro do país ou até mesmo na própria pessoa. No atual cenário global, aumenta o número de pessoas que nascem em determinado país e são criadas e alfabetizadas em outro, configurando uma nova geração de empregados: aqueles que já são formados por diversas culturas e não pertencem a um único país ou a uma única cultura; são cidadãos do mundo, antes mesmo de entrarem nas organizações.

A presente investigação mostrou, por exemplo, um entrevistado de nacionalidade brasileira que foi criado em Portugal e outro que estava tão familiarizado com a cultura brasileira que já se considerava também brasileiro. Há um entrevistado lusitano que começou trabalhando na subsidiária inglesa e depois foi transferido para a empresa portuguesa. Na primeira situação, ele não era expatriado, porque estava no país 'de origem', de acordo com o contrato da empresa, mas, quando ele foi transferido para Portugal, assumiu o caráter de expatriado, por não estar mais na Inglaterra (local onde foi feito o contrato de emprego). Mas ele era português! No entanto, era considerado um expatriado, porque não estava no país de origem do contrato de trabalho, embora estivesse no país onde nascera.

No Brasil, essas situações acabam se refletindo nas formas encontradas pelas empresas para driblar as leis. Como as organizações são pressionadas pelos altos custos dos expatriados brasileiros, elas procuram encontrar maneiras de diminuir esses custos. Tal é a situação das

empresas aqui analisadas, as quais demitem o empregado no Brasil e o contratam no país de destino, para que ele perca, perante a legislação brasileira, o vínculo empregatício de ‘expatriado’. Analisando de forma mais ampla e saindo do conceito ‘mais duro’ de expatriado, as pessoas não deixam de ser expatriadas só por não terem mais vínculo com a empresa de origem.

Na prática, a expatriação não desempenha papel estratégico como se supôs no início da pesquisa, talvez por que a própria Gestão de Recursos Humanos não tenha tal importância, o que acaba se refletindo na não valorização da expatriação em uma perspectiva estratégica, a qual, porém, não corresponde, necessariamente, à desvalorização do processo. Entretanto, a valorização da expatriação começa a ter destaque, pois está ligada à internacionalização que é um processo mais estruturado e faz parte dos planejamentos estratégicos em longo prazo das empresas, embora elas não incluam nesse planejamento as pessoas necessárias para tal expansão.

Então, qual o futuro da expatriação? Ela vai acabar? A partir das informações analisadas, entende-se que esse processo nunca vai acabar, mas sua conceituação poderá mudar. Talvez – ou até com certeza - o conceito atual de expatriação não seja suficiente para as perspectivas empresariais atuais. No entanto, isso não significa que as empresas deixarão de expatriar, pois as relações de trabalho no âmbito internacional estão mudando e demandam a movimentação de diversas pessoas para diferentes países, independentemente do(s) passaporte(s) que elas tenham. Mudam-se, portanto, as origens e os vínculos, mas permanecem as pessoas, requerendo uma GRHI com a mesma dinamicidade.

As empresas brasileiras ainda não sentiram a necessidade de ter uma gestão que englobe os empregados internacionais. Esses recém vêm voltando de suas expatriações e as empresas estão agora despertando para entender as implicações de expatriações mal sucedidas. As empresas portuguesas expatriam há mais tempo e já nem esperam mais o retorno dos expatriados. A gestão deles já passou por essa crise de descobrimento.

No estudo realizado por Vianna (2008), as sete empresas brasileiras pesquisadas sinalizaram a importância da estruturação da expatriação para que ela adquira valor estratégico. Os entrevistados do estudo afirmaram que a área estava sendo reestruturada para alcançar esse valor estratégico. Aparentemente, essa reestruturação está ocorrendo há 7 anos: apesar de não serem as mesmas empresas, é um padrão de resposta que se encontra, não somente no presente estudo e na dissertação de Vianna (2008), como também em Lima e Braga (2010) e Gallon (2011). Os estudos que buscam questionar a estrutura da GRH para

apoiar a expatriação acabam encontrando áreas ‘em desenvolvimento ou a serem desenvolvidas’.

As relações de trabalho mudaram e as abordagens de Gestão de Recursos Humanos continuam querendo colocar seus empregados dentro de padrões que se alteram constantemente, principalmente quando assumem o âmbito internacional. As empresas demandam empregados com diversas competências, no entanto não apresentam políticas e práticas para tornar isso um diferencial estratégico e, principalmente, não conseguem lidar com tamanha diversidade cultural. Entretanto, elas não sobreviverão no mercado, fechando-se para empregados de uma nacionalidade só.

Atualmente, as empresas requerem uma GRH e uma GRHI que englobem a diversidade internacional e não foquem só nos expatriados. É necessário que elas estejam preparadas para receber os expatriados, os impatriados, os cidadãos do mundo e os empregados de outros países que não têm vínculos com a organização. Esses últimos, denominados autoexpatriados, contribuem com a formação de equipes multiculturais, mas que não fazem parte da GRHI, pela inexistência de vínculo empregatício.

Então, qual é a função da GRHI? As empresas agora estão em um novo contexto e não cabe à GRHI apenas cuidar dos expatriados, mas de todas as pessoas internacionalizadas da empresa, para obter proveito dessa riqueza cultural. Entretanto, por vezes, a área deixa a desejar, se restringindo a um papel meramente burocrático. Como cobrar um papel mais ativo da GRHI, quando a própria GRH não consegue mostrar seu papel estratégico dentro das organizações? Cabe um alinhamento da GRH, visto que sua riqueza é maior que suas estruturas. Esse é o desafio da área: mostrar-se estratégica e atender todos os empregados, independente da nacionalidade, do vínculo empregatício de origem, de ser expatriado, repatriado, cidadão do mundo ou autoexpatriado.

São questões que evidenciam que a expatriação carece de pesquisas, abrangendo desde o entendimento sobre o que vem ser a expatriação até sua devida contribuição para as organizações. A expatriação é um processo amplo e requer ser debatido, a fim de acompanhar as mudanças globais e continuar trazendo contribuições para as empresas.

A literatura apresenta poucas perspectivas conceituais sobre a expatriação. As pesquisas baseiam-se nesses conceitos correntes e não discutem, com profundidade, as alterações e as implicações teóricas. Logo, os estudos não constroem uma teoria, porque apresentam os mesmos conceitos sem discuti-los, o que repercute em pouca contribuição teórica.

Retomando os conceitos de expatriação expostos nesse estudo, enfatiza-se que as definições trazem uma perspectiva de nacionalidade e demarcação territorial (ênfase para o internacional), tais como: “os indivíduos que residem temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceram” (GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011); “alguém que vive e trabalha no estrangeiro” (MCCALL; HOLLENBECK, 2003); e “o executivo que não é cidadão do país no qual está designado para trabalhar” (SHEPHARD, 1996). Há conceitos que incluem uma perspectiva temporal e o vínculo empregatício, tais como “empregado que atua, por um período ou de forma definitiva, em um país diferente daquele no qual foi contratado para trabalhar” (DUTRA, 2002); “empregado enviado por uma empresa para viver e trabalhar em outro país, por um período que pode abranger dois ou mais anos” (CALIGIURI, 2000); e “empregado contratado no Brasil para prestar serviço no exterior por um período maior que 90 dias” (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2012). Há também definições que contêm uma perspectiva cultural e social, como “um executivo que entende e se faz entender em diferentes línguas, é tolerante a diferentes culturas, interioriza e transfere a maneira de estar e de ser da empresa em que trabalha e, com ou sem família, aprende a viver e a se integrar fora do seu *habitat* de origem (NEVADO, 2003)”; “a pessoa que altera suas rotinas, costumes, valores pessoais, constrói nova rede de relacionamentos, tanto para ela como para sua família” (ZWIELEWSKI, 2009); e “um sujeito com capacidade de se adaptar a culturas diferentes e de lidar com o desconhecido” (FREITAS; DANTAS, 2011).

Diante desses conceitos, entende-se que a expatriação contempla os aspectos citados (demarcação territorial, contrato com a empresa; tempo e frequência de viagem; legislação do país; aspectos sociais e culturais). Assim, com base nas informações dos expatriados entrevistados nesse estudo e nos conceitos de Nevado (2003), Zwielewski (2009) e Freitas e Dantas (2011), entende-se que **o expatriado é um empregado transferido para outra unidade da empresa, acompanhado ou não de sua família, a fim de implementar uma estratégia da empresa em que trabalha e é submetido à alteração de rotinas, costumes, valores e à constante presença do desconhecido e do imprevisto** (NEVADO, 2003; ZWIELEWSKI, 2009; FREITAS; DANTAS, 2011).

A partir desse conceito, surgem diferentes configurações – expatriado, repatriado, impatriado, patriado, flexpatriado, cidadão do mundo, gestor internacional, executivo transnacional, gestor transcultural, executivo global e gestor global – que contemplam o perfil da pessoa enviada, o tempo e a frequência das viagens, o objetivo e o nível organizacional aos quais a expatriação está direcionada (operacional, gerencial ou estratégico), vínculo

empregatício e origem da pessoa dentro da empresa (se é da matriz para uma subsidiária; se é da subsidiária para a matriz; se é uma transferência entre subsidiárias).

A pesquisa teve como delimitação de estudo: analisar empresas portuguesas e brasileiras, do ramo industrial, internacionalizadas e com processo de expatriação estruturado. Entretanto, algumas limitações surgiram durante a investigação. Nas entrevistas com os sujeitos coadjuvantes, verificou-se que o modo de entrada no país estrangeiro alterava o controle que a empresa tinha sobre a subsidiária (no caso de aquisições, fusões ou *joint ventures*), e, por isso, a decisão de levar expatriados ou contratar empregados locais, por vezes, cabia ao sócio estrangeiro, não sendo responsabilidade da empresa pesquisada atuar nessa gestão. Por isso, o modo de entrada no país estrangeiro configurou-se como uma limitação, pois algumas unidades da empresa tinham uma estrutura diferente daquelas que a pesquisa tinha como foco de estudo.

Apesar de a pesquisadora ter tido oportunidade de conviver no país português, algumas questões culturais emergiram na pesquisa. O fato de ser mulher e brasileira, por vezes, era sentido como uma barreira para a entrada em campo, devido ao conceito que se tem, na Europa, da mulher brasileira. Tanto os homens como as mulheres tinham receio, mesmo que fosse inicialmente, de atender a pesquisadora. Por mais que a ISEG atuasse na comunicação com as empresas, quando as pessoas recebiam a pesquisadora, havia certa desconfiança, que ia sendo quebrada ao longo das entrevistas. Além disso, durante a pesquisa, as pessoas se mostravam com receio de ofender a entrevistadora ao relatar as diferenças culturais. Isso não se repetiu com os brasileiros, os quais se mostraram mais abertos para falar sobre as diferenças culturais, pois a entrevistadora iria entendê-los ‘por já ter passado por situações parecidas’.

A questão da língua também foi um fator limitante. Embora a língua de ambos os países seja o português, por vezes, os conceitos usados em Portugal são entendidos de modo diferente do que no Brasil, podendo ser interpretados de maneira errônea. Como os portugueses falam muito rápido, pode ter ocorrido, na transcrição das entrevistas, alguma eventual falha no entendimento das palavras verbalizadas.

Outra limitação relacionada ao campo de pesquisa foi não ter encontrado entrevistados que tivessem conhecimento sobre todas as questões propostas no protocolo de entrevista. Entretanto, a perspectiva de diversos níveis, cargos, hierarquias e experiências mostrou um amplo panorama do processo. Além disso, como o assunto não é de conhecimento nem de responsabilidade de grande parcela de empregados nas organizações, o número de

entrevistados tornou-se limitante. Entretanto, buscou-se entrevistar o maior número de pessoas que respondiam pelos assuntos em questão, nas organizações pesquisadas.

Uma limitação teórica, não exclusiva do presente estudo, mas, de maneira geral, pertinente às pesquisas sobre GRH e internacionalização, realizadas em países emergentes, como o Brasil, é que a literatura utilizada é a americana, havendo poucos estudos bem estruturados, consolidados e contextualizados em países emergentes. Por mais que se queira embasar teoricamente a tese em estudos brasileiros, as principais teorias são da vertente americana. Consequentemente, não há a devida compreensão do contexto, visto que a realidade das empresas internacionais não é necessariamente convergente com aquela na qual as empresas brasileiras estão inseridas. Ainda não há desenvolvimento teórico sobre gestão de expatriados e internacionalização consolidado em outros contextos. As pesquisas acabam buscando respaldo teórico em contextos diferenciados, apresentando resultados não tão consoantes ou esperados da teoria embasada.

Tal ressalva leva a considerar a literatura americana corrente utilizada para entender o amadurecimento internacional que evolui de empresa internacional para multinacional, global até chegar a transnacional. Torna-se, portanto, oportuno entender se, na academia europeia, há outros aspectos a serem levados em consideração que não estão englobados na teoria americana. O estudo de Brewster (2007) mostra que há diferenças entre o modelo de Gestão de Recursos Humanos americano e o europeu, mas que tais diferenças são pouco consideradas nas pesquisas. Esse é um resultado importante, pois aborda contextos diferentes, entretanto, constantemente, as pesquisas se debruçam nas teorias americanas sem fazer essa distinção.

Analisar as diferenças no amadurecimento de internacionalização e as tendências para a gestão de expatriados das diferentes escolas pode trazer novas contribuições para a área. Obviamente, os países emergentes também carecem de maior aprofundamento de pesquisa, necessitando serem focos de estudos para consolidar teorias referentes a seus contextos.

A presente pesquisa mostrou que se torna interessante entender, em longo prazo, o amadurecimento da internacionalização das empresas, levando em consideração alguns fatores destacados, como modo de entrada, setor de atuação e tempo de existência da empresa e de sua internacionalização. Sugere-se, portanto, um estudo longitudinal para acompanhar como ocorre a internacionalização, a relacionando com os conceitos de internacional, multinacional, global, transnacional e metanacional indicados nesse estudo, inclusive para encontrar novas dimensões da internacionalização.

É interessante ressaltar que essa pesquisa se baseou na teoria da Escola de Uppsala e da escola das *Born Globals*, o que contribuiu para o direcionamento dos dados encontrados.

Se tivessem sido adotadas outras teorias, os resultados teriam uma perspectiva diferente, podendo sinalizar novos dados. Tal situação é pertinente para agregar maior conhecimento à área de internacionalização, sendo importante o desenvolvimento de investigações que relacionem a expatriação a partir de outras teorias de internacionalização.

Essa pesquisa não levou em consideração o modo de entrada das empresas (negócio de raiz, aquisição e *joint venture* – quando a empresa é majoritária e minoritária), o negócio e o produto da empresa, sendo esses outros fatores interessantes de diferenciar nas investigações sobre internacionalização. Como se pode analisar na presente pesquisa, a diferença na gestão internacional das duas empresas é influenciada pelo o produto oferecido. A Plástico produz, predominantemente, embalagens plásticas de baixo valor no mercado. Assim, se um cliente não fica contente com o produto, o prejuízo é menor, se contrastado com eventuais prejuízos advindos da venda dos produtos A da empresa Elétrica, os quais têm alto valor de mercado. A Elétrica precisa, portanto, atribuir maior credibilidade a seu produto, vinculando-se a empresas de renome no exterior, enquanto a Plástico toma por base, principalmente, o menor custo de fornecimento do produto. Assim, a Plástico busca desenvolver mercados nos quais já está presente, devido ao suporte de montar e desmontar as empresas que encerram os contratos e ao aproveitamento de algumas áreas, como a GRH, para a mesma região. A Elétrica busca implementar empresas nos principais centros mundiais para estar mais próxima de seu cliente, proporcionando um suporte técnico e logístico mais eficiente. Frente a essas questões, seria relevante um estudo comparativo entre os diversos modos de entrada, atentando para o ramo e tipo de produto da empresa, que levasse a entender a concepção do expatriado.

Como esta pesquisa mostrou, há diferença na maturidade de internacionalização entre as empresas brasileiras e as portuguesas. De maneira geral, isto ocorre em função de diversos fatores: tamanho dos países, tipo de governo, história do país, abertura do país para o mercado internacional, entre outros. Logo, diversos aspectos poderão ser levantados, em outras investigações que comparem países, por mais que haja similaridade entre eles, sendo interessante analisar se os resultados encontrados nessa pesquisa se repetem em empresas de outras nacionalidades.

Outro fator que impacta a gestão dos expatriados é a legislação de cada país. Por mais que as empresas queiram reduzir os custos do processo, elas devem seguir a legislação local. Nesse sentido, é relevante estudar as legislações nacionais para entender se, em alguns países, esse processo acaba sendo mais corrente, devido à ausência ou à existência de tais legislações.

Onde não há nenhum tipo regulamentação, esse processo pode ser mais facilitado, por implicar custos menores para as empresas.

Apesar de a pesquisa ter caráter qualitativo, não tendo, pois, como objetivo de generalização dos dados, a construção do amadurecimento da GRH na internacionalização e do processo de expatriação foi moldada a partir da literatura e da realidade empírica das organizações. Logo, todo o mapeamento da GRH e da expatriação apresenta grande contribuição teórica por ter sido construído a partir de situações reais. Entretanto, carece de respaldo quantitativo para confirmar tais desenvolvimentos em outras empresas, o que, sabiamente, não poderia ter sido realizado no exíguo tempo desse estudo.

Por todo exposto, esse estudo ressalta empiricamente o desvinculamento do processo de expatriação da estratégia de internacionalização das empresas, resultando em um processo mal planejado e de caráter operacional, acarretando a perda de um importante conhecimento organizacional e internacional. Destaca-se também a contribuição teórica da pesquisa ao delinear um novo conceito de expatriação que contempla diversas perspectivas organizacionais, territoriais e sociais. Com isso, contempla a literatura com o caráter dinâmico do processo e a relação com o amadurecimento internacional trazendo novos conceitos e configurações do processo.

REFERÊNCIAS

ABEAR, 2014. **Associação Brasileira das Empresas Aéreas - ABEAR.** Disponível em internet: http://www.agenciaabear.com.br/destaque-1/curiosidade-voce-tem-ideia-de-quanto-combustivel-um-aviao-gasta-em-um-voo/. Acesso em 6 de jun. 2015.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 26, n. 129, set./dez., 2006.

ANDO, Naoki. Isomorphism and foreign subsidiary staffing policies. Cross Cultural Management: **An International Journal**, v. 18, n. 2, pp. 131 – 14, 2011.

ARAUJO, B. F. V. B. de; NUNES, I. M. Inteligência Cultural, Adaptação Transcultural e Desempenho de Expatriados: um estudo por meio de Equações Estruturais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012. Rio de Janeiro. **Anais …** [S.I.]: 2012. CD-ROM.

BARBOSA, A. C. Q. Gestão de Recursos Humanos: Realidade Atual e Perspectivas. In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. (Orgs). **Estado, Empresas e Sociedade.** Um Mosaico Luso-Brasileiro. Lisboa: Edições Colibri, 2009.

BARCELOS, R. Os dilemas das empresas familiares no contexto econômica-histórico-cultural: um estudo comparativo Brasil/ Portugal. In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. (Eds.). **Estado, Empresas e Sociedade.** Um Mosaico Luso-Brasileiro. Lisboa: Edições Colibri, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.

BARTLETT, C. Christopher Bartlett on Transnationals: An Interview. **European Management Journal,** v. 10, n. 3, Setembro, 1992.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing Across borders:** The Transnational Solution. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1989.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 2, p. 133-142, 2000.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Organizar para a Efetividade Mundial: a solução transnacional. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). **Gestão Internacional.** São Paulo: Saraiva, 2006.

BARUCH, Y; ALTMAN, Y. Expatriation and Repatriation in MNC´s: a taxonomy. **Human Resource Management**. v. 41; n. 2, p. 239, 2002.

BAUER, M. W.; Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (editores). **Pesquisa qualitativa com texto:** imagem e som: um manual prático. Petrópolis – RJ: Vozes, 2002.

BECKER-RITTERSPACH, Florian; DÖRRENBÄCHER, Christoph. An Organizational Politics Perspective on Intra-firm Competition in Multinational Corporations**. Manag Int Ver**, v. 51, pp. 533–559, 2011.

BIANCHI, E. M. P. G. Gestão e Carreira Internacional. Repatriação – construindo elos entre ciclos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. Rio de Janeiro. **Anais …** [S.I.]: 2011. CD-ROM.

BLACK, J. S; GREGERSEN, H. B; MENDENHALL, M. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 373-760, 1992.

BM&FBOVESPA, 2014. **Disponível em internet:** http://www.bmfbovespa.com.br/home.aspx?idioma=pt-br. Acesso em: 29 de set. 2014.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOLINO, M. C. Expatriate assignments and intra-organizational career success: implications for individuals and organizations. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 819-835, 2007.

BOLINO, M.C.; FELDMAN, D.C. The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 8 pp. 889-911, 2000.

BOXALL, P.; PURCELL, J. Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? **International Journal of Management Reviews**, v. 2, n. 2, pp. 183-203, 2000.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management.** New York: Palgrave Macmillan, 2008.

BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. human resource management: Scope, analysis and significance. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. (Eds.), **The Handbook Of Human Resource Management** (pp. 1−16). Oxford: Oxford University Press, 2007.

BREWSTER, C. Comparative HRM: European views and perspectives. **International Journal of Human Resource Management,** v. 18, n. 5, May, pp. 769–787, 2007.

BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. de. As Equipes Multiculturais Em Subsidiárias Brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012. Rio de Janeiro. **Anais …** [S.I.]: 2012. CD-ROM.

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review,** v. 40, n. 1, p. 61–80, 2000.

CAMPANÁRIO, M.; CRUZ, H. N. da; SILVA, M. M. da. Investimento estrangeiro direto brasileiro: proposta de políticas públicas. In: FLEURY, A. (Org.). **Gestão Empresarial para a Internacionalização das empresas brasileiras.** São Paulo: Atlas, 2010.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoa de Ensino Superior. **Disponível em internet:** <http://periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em 10 set. 2012.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoa de Ensino Superior. **Disponível em internet:** < http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/>. Acesso em 28 mar. 2013.

CARPES, A. de M.; SCHERER, F. L.; DINIZ, D.; BEURON, T. A. Expansão Internacional para a China e seu Reflexo no Ajustamento Internacional do Executivo Brasileiro Expatriado. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v. 10, n. 3, pp. 22-48, set./dez. 2011.

CECHELLA, C. Os países emergentes com investidores internacionais: o caso das empresas brasileiras em Portugal. 2009. 400f. **Tese** (doutorado em Economia), Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal, 2009a.

CECHELLA, D. C. Os investimentos brasileiros em Portugal: um estudo de três casos. In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. (Eds.). **Estado, Empresas e Sociedade**. Um Mosaico Luso-Brasileiro. Lisboa: Edições Colibri, 2009b.

CHANDLER, A. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise.** Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

COSTA, C. G. da. A cultura como fator dinamizador da economia. **Os investimentos portugueses no Brasil.** Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, 2005.

COSTA, C. G. da. Um contributo para a definição das políticas públicas de apoio a internacionalização de uma pequena economia aberta: o caso português. In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. (Eds.). **Estado, Empresas e Sociedade**. Um Mosaico Luso-Brasileiro. Lisboa: Edições Colibri, 2009.

CRAIDE, A.; ABDALA, V. D.; BRITO, A. C. de. "Eu Vim de Lá, (Mas Ninguém Avisou!)": reflexões sobre estratégias de Gestão de Pessoas voltadas à interculturalidade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010. Rio de Janeiro. **Anais …** [S.I.]: 2010. CD-ROM.

CRAIDE, A.; FISCHER, T. M. D.; ADBALA, V. D.; BRITOA. C. de. Intramobilidade e Interculturalidade Intranacional: desafios contemporâneos de profissionais brasileiros. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. Rio de Janeiro. **Anais …** [S.I.]: 2011. CD-ROM.

CRAIDE, A.; SILVA, F. B. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 1, jan./mar., pp. 105-123, 2012.

CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P. Estratégias de Internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). **Gestão Internacional.** São Paulo: Saraiva, 2006.

DAME, M. S.; VERRUCK, F.; LAZZARI, F.; GONÇALVESR. B. Processo de expatriação e repatriação de funcionários em uma multinacional do setor Metalomecânico. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. Rio de Janeiro. **Anais …** [S.I.]: 2011. CD-ROM.

DE CIERI, H.; DOWLING, P.J.; TAYLOR, K. F. The psychological impact of expatriate relocation on partners. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 2, n. 3, p. 377-414, 1991.

DE RÉ, C. A.; DE RÉ, M. A.. Processos do Sistema de Gestão de Pessoas. In: BITENCOURT. Claudia. (org.) **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Editora Boockman, 2011.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: ATLAS, 2000.

DERESKY, H. **Administração global:** estratégica e interpessoal. Porto Alegre: Ed. BOOKMAN, 2004.

DIÁRIO DA REPÚBLICA ELETRÔNICO, 2013. **Código do trabalho português - Lei 07/2009 de 12 de fevereiro.** Disponível em internet: <http://dre.pt/util/getdiplomas.asp?iddip=20090364>. Acesso em 03 jul. 2013.

DICKMAN, M.; DOHERTY, N. Exploring the Career Capital Impact of International Assignments within Distinct Organizational Contexts. **British Journal of Management**, v. 19, pp. 145–161, 2008.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas.** 2005, v.45, n.2, p.74-89

DÖRRENBÄCHER, Christoph; GEPPERT, Mike. Subsidiary staffing and initiative-taking in multinational corporations: A socio-political perspective. **Personnel Review**, v. 39, n. 5, pp. 600 – 621, 2009.

DOWLING, P.; FESTING, M.; ENGLE. A. **International Human Resource Management**. South-Western – Cengage, 2009.

DOZ, Ives; SANTOS, José Fernando Pintos das; WILLAMSON, Peter**. O desafio metanacional.** Como as empresas podem vencer a economia do conhecimento. Monitos: Lisboa, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: ATLAS, 2002.

DW, 2015. **Deutsche Welle, 2015**. Disponível em internet: < http://www.dw.de/portugal-d%C3%A1-sinais-de-melhora-econ%C3%B4mica-mas-crise-social-prossegue/a-18276826>. Acesso em 5 abr. 2015.

EDWARDS, Tony. The nature of international integration and human resource policies in multinational companies. **Cambridge Journal of Economics**, v. 35, pp. 483–498, 2010.

EMPRESA CIMENTO, 2014. **Disponível em internet:** < http://www.cimento.pt/>. Acesso em 03 jun. 2014.

EMPRESA ELÉTRICA, 2011. **Material interno da empresa**, 2011.

EMPRESA ELÉTRICA, 2014. **Disponível em internet:** <http://www.empresaeletrica.net/br>. Acesso em 03 jun. 2014.

EMPRESA ENERGIA, 2014. **Disponível em internet:** <http://www.energia.com/PT/Paginas/Home.aspx>. Acesso em 03 jun. 2014.

EMPRESA EXPORTAÇÃO, 2014. **Disponível em internet:** < http://exportacao.com/ >. Acesso em 03 jun. 2014.

EMPRESA FERRO, 2014. **Disponível em internet:** < http://www.empresaferro.com.br/ >. Acesso em 03 jun. 2014.

EMPRESA GRUPO TURISMO, 2014. **Disponível em internet:** <http://www.grupoturismo.com/>. Acesso em 03 jun. 2014.

EMPRESA METÁLICA, 2014. **Disponível em internet:** <http://www.empresametalica.com.br/>. Acesso em 03 jun. 2014.

EMPRESA PLÁSTICO, 2014. **Disponível em internet:** <http://www.empresaplastico.com/>. Acesso em 03 jun. 2014.

EQUIPE PSICO, 2014. **Disponível em internet:** < http://equipepsico.com.br/ >. Acesso em 03 jun. 2014.

FEE, Anthony; MCGRATH-CHAMP, Susan; YANG, Xiaohua. Expatriate performance management and firm internationalization: Australian multinationals in China. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 49, n. 3, pp. 365–384, 2011.

FERNANDES, C. M. A.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; ZANNI, P. P. O papel dos fatores políticos na internacionalização de empresas: o caso da Energias de Portugal (EDP) no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 2, artigo 10, Rio de Janeiro, Jun., 2012.

FINURAS, P. **Gestão Internacional e Recursos Humanos**. Lisboa: Edições Sílabo, 1999.

FLICK, U. **Métodos qualitativos na investigação científica**. Lisboa: Monitor, 2002.

FREITAS, H. M. R.; MUNIZ, R. J.; BAULAC, Y.; MOSCAROLA, J. **Pesquisa via Web:** reinventando o papel e a ideia de pesquisa. Canoas: SPHINX Brasil, 2006.

FREITAS, M. E. de. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? **O&S,** Salvador, v. 16, n. 49, pp. 247-264, abr/jun, 2009.

FREITAS, M. E. de. Expatriação Profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 9, set/dez, 2010.

FREITAS, M. E. de. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organização & Sociedade**, v. 15, n. 45, pp. 79-89, 2008.

FREITAS, M. E. de; DANTAS, M. O Estrangeiro e o novo grupo. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 51, n. 6, p. 601-608, 2011.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2008. **Pesquisa Global Players II.** Internacionalização de Empresas da América Latina: Desafios, Obstáculos e Perspectivas das Multinacionais Emergentes, 2008.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2010**. Ranking Transnacionais Brasileiras 2010.** Repensando as Estratégias Globais. Disponível em internet: <http://www.fdc.org.br/pt/Documents/ranking_transnacionais_2010.pdf>. Acesso em 03 jun. 2013.

GALLON, S. Repatriação e carreira: possibilidades e desafios, 2011. 188f. **Dissertação** (mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

GALLON, S.; ANTUNES, E. D. D. O Processo De Expatriação Na Estratégia Organizacional. In: 7º Congresso Instituto Franco - Brasileiro de Administração de Empresas,

2013, Tours. VII Congresso do Instituto Franco - Brasileiro de Administração de Empresas (IFBAE), **Anais …** [S.I.]: 2013. CD-ROM.

GALLON, S.; NEVADO, P. M. S. P.; ANTUNES, E. D. D. Expatriação e Internacionalização: Alguns Contributos para a Expansão de Empresas Portuguesas e Brasileiras. In: Silva, Joaquim Ramos; Barbosa, Allan Claudius Queiroz. (Org.). **Desafios Econômicos e Gerenciais das Relações Luso-Brasileiras.** Uma década em perspectivas. 1ed. Lisboa: Edições Colibri, 2013b, p. 271-294.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B. O Processo De Expatriação De Executivos: Uma Análise Dos Desafios Da Repatriação A Partir De Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Do Sul Do Brasil. In: 7º Congresso Instituto Franco - Brasileiro de Administração de Empresas, 2013, Tours. VII Congresso do Instituto Franco - Brasileiro de Administração de Empresas (IFBAE), **Anais …** [S.I.]: 2013. CD-ROM.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B.; BITENCOURT, B. M. "Eu fui, voltei e ninguém viu": um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, pp. 128-148, 2013a.

GARFINKEL, A. Análise da desverticalização e das condições favoráveis à produção "*in house*", 2002. 123f. **Dissertação** (mestrado executivo em Administração), Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas (FGV - RJ), Rio de Janeiro, 2002.

GARRIDO, Ivan. Os impactos do processo de internacionalização sobre as empresas brasileiras. In: BITENCOURT, C. e col. **Gestão contemporânea de pessoas**. Novas Práticas, Conceitos Tradicionais. 2. Ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2010.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (editores). **Pesquisa qualitativa com texto:** imagem e som: um manual prático. Petrópolis – RJ: Vozes, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. Ed. São Paulo: ATLAS, 2008.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In:* GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson Bardosa de (Organizadores.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: SARAIVA, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de Caso Qualitativo. *In:* GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson Bardosa de (Organizadores.). **Pesquisa**

qualitativa em estudos organizacionais. Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: SARAIVA, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa. Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, pp. 20-29, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Refletindo Sobre Critérios de Qualidade da Pesquisa Qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, mai./ago., pp. 86-94, 2005.

GOMEZ, G. R,; FLORES, J. G.; JIMÉNEZ, E. G. **Metodología de la investigación cualitativa.** Malága: Ediciones Aljibe, 1996.

GONZÁLEZ, J. M. R.; AÑEZ, M. E. M.; ALEXANDRE, M. L.; OLIVEIRA, J. A. de. Perspectivas Teóricas sobre a Adaptação do Expatriado: uma Abordagem Multidimensional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. Rio de Janeiro. **Anais …** [S.I.]: 2011. CD-ROM.

GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. O. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Caderno EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, artigo 10, Rio de Janeiro, Dez., p. 1122–1135, 2011.

HALCROW, A. Expats: the squandered resource. **Workforce**. v. 87, n. 4, p. 42, 1999.

HARVEY, M. The Other Side of Foreign Assignments: dealing with the repatriation dilemma. **Columbia Journal of World Business,** v. 17, n.1, p. 53, 1982.

HARVEY, M.; NOVICEVIC, M. The evolution from repatriation of managers in MNEs to "patriation" in global organizations In: STAHL, G. K.; BJÖRKMAN, I. **Handbook of Research in International Human Resource Management**. Massachusetts: Edward Elgar, 2006.

HARVEY, M.; RALSTON, D; NAPIER, N. International relocation of inpatriate managers: assessing and facilitating acceptance in the headquarters organization. **International Journal of Intercultural Relations**. v. 24, pp. 825-846, 2000.

HARZING, A. W. Expatriate failure: time to abandon the concept. **Career Development International**, v. 9, n. 7, 2004.

HERMAN, J. L.; TETRICK, L. Problem-focused Versus Emotion-focused Coping Strategies and Repatriation Adjustment. **Human Resource Management**, v. 48, n. 1, p. 69-88, 2009.

HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **Revista de Administração de Empresas** (RAE – eletrônica), v. 5, n. 1, jan/jun, 2006.

HOMEM, I. D.; TOLFO, S. R. Práticas de gestão internacional de pessoas: compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. **Revista de Administração Contemporânea – Eletrônica,** v. 2, n. 2, pp. 201-217, 2008.

HUMPHREYS, Ashlee. Using Automated Content Analysis for Marketing Research. **Working Paper,** May 2011, Northwestern University, Evanston, IL, 2011.

ILHÉU, F. **A Internacionalização das Empresas Portuguesas e a China**. Lisboa: Almedina, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2012. **Disponível em internet:** < http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#indicadores>. Acesso em 03 jun. 2013.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Expatriados no Brasil: Diferentes Nacionalidades, Diferentes Percepções. **Revista Gestão.Org,** v. 8, n. 1, pp. 49-60, Jan/Abr, 2010.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos.** 10. Ed. São Paulo: MCGRAW-HILL, 2008.

JANGHORBAN, R.; ROUDSARI, R. L.; TAGHIPOUR, A. **Qualitative Stud Health Well-Being**, v. 9, 2014. Disponível em internet: <http://dx.doi.org/10.3402/qhw.v9.24152>.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L-G. Internationalization in industrial systems - a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J.-E. (eds). **Strategies in Global Competition**. New York: Croom Helm, pp. 303-321, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internalization Process of the Firm. **Journal of International Business Studies**, Vol. 8 nº 1, pp: 23-32, 1977.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J. Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. **Educational Researcher**, v. 33, n. 7, pp.14-26, 2004.

JORNAL i, 2011. **Entrevistado 1: "O maior problema que existe em Portugal é a classe empresarial"**, Disponível em internet: <http://www.ionline.pt/artigos/dinheiro/entrevistado1-maior-problema-existe-portugal-classe-empresarial>. Acesso em 13 dez. 2014.

KING, N. Using interviews in qualitative research. In: CASSEL, C.; SYMON, G. **Essential guide to qualitative methods in organizational research.** London: SAGE Publications Ltda., 2004.

KLAFF, L. The right way to bring expats home. **Workforce.** v. 81, n. 7, p. 40, 2002.

KUBO, E. K. de M.; BRAGA, B. M. Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. **Revista de Administração de Empresas**. v. 53, n. 3, maio/ jun. pp. 243-255, 2013.

LAZAROVA, M. CALIGIURI, P. Repatriation and Knowledge Management. In: HARZING; A.; RUYSSEVELDT, J. V. **International Human Resource Management**. London: SAGE Publications, 2004.

LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. Retaining repatriates: The role of organizational support practices. **Journal of World Business**, v. 36, n. 4, p. 389-401, 2001.

LEGGE, K. **Human Resource Management**. Rhetorics and Realities. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

LIMA, Mariana Barbosa; BRAGA, Beatriz Maria. Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea (RAC),** v. 14, n. 6, pp. 1031-1053, 2010.

LISBOA, M. S. do, A.; BRUNSTEIN, J. Desenvolvimento da competência de gestores brasileiros expatriados na Alemanha. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010. Rio de Janeiro. **Anais …** [S.I.]: 2010. CD-ROM.

MACEDO, M. F. A. T. Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal, 2011. 73f. **Dissertação** (mestrado em Economia e Gestão Internacional), Faculdade de economia, Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2011.

MACHADO, D. D. P. N.; STREHAU, S. Interculturalidade: Expatriação como um envolvimento econômico ou social? **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 12, 2008.

MAGRINHO, A. Portugal e Brasil: uma parceria para a economia global. In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. (Eds.). **Estado, Empresas e Sociedade**. Um Mosaico Luso-Brasileiro. Lisboa: Edições Colibri, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

MCCALL, M. JR.; HOLLENBECK, G. P. **Desenvolvimento de Executivos Globais.** As lições da experiência internacional. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MCNULTY, Yvonne; DE CIERI, Helen. Global Mobility in the 21st Century Conceptualising Expatriate Return on Investment in Global Firms. **Manag Int Ver**, v. 51, pp. 897–919, 2010.

MENDENHALL, M. E.; DUNBAR, E. E.; ODDOU, G. Expatriate selection, training and career-pathing: a review and a critique. **Human Resource Planning**, v. 26, n. 3, p. 331-345, 1987.

MENDENHALL, M. E.; JENSEN, R. J.; BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. Human Resource Management Challenges in the Age of Globalization. **Organizational Dynamics**, v.32, n. 3, pp. 261–274, 2003.

MERCER, 2010. **International Assignment Survey – Portugal 2010**. Disponível em internet: http://www.mercer.com.br/press-releases/1387345. Acesso em 10 jun 2013.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DO EMPREGO DE PORTUGAL (2013). **Disponível em internet**: http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-economia-e-do-emprego.aspx. Acesso em: 1 out 2013.

MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2013. **A economia brasileira e a oportunidade de investimentos.** Disponível em internet: <http://www.fazenda.gov.br/portugues/documentos/2013/Apresenta%C3%A7%C3%A3o_do_ministro_Guido_Mantega-A_economia_brasileira_e_oportunidades_de_investimento.pdf>. Acesso em 10 mai 2013.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC), 2011. **Disponível em internet:**

<http://www.desenvolvimento.gov.br//sitio/interna/index.php?area=5>. Acesso em 03 jun. 2013.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2013. **Disponível em internet:** <http://www3.mte.gov.br/geral/estatisticas.asp> . Acesso em: 30 nov. 2013.

MORRIS, S. S.; CALAMAI, R. Dynamic HR: Global Applications from IBM. **Human Resource Management**, v. 48, n. 4, pp. 641– 648, 2009.

MURITIBA, P. M.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Características da Gestão Estratégica de Pessoas para as organizações Internacionalizadas. In: ALBUQUERQUE, L. G. de; LEITE, N. P. (orgs.). **Gestão de Pessoas.** Perspectivas Estratégicas. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MURITIBA, S. N.; VASCONCELOS, E.; MURITIBA, P. M. Conselhos de administração e estratégia de internacionalização. In: FLEURY, A. (Org.). **Gestão Empresarial para a Internacionalização das empresas brasileiras.** São Paulo: Atlas, 2010.

NARDI, L. de M. R. O perfil do profissional auto-expatriado e práticas de gestão de pessoas, 2015. 112f. **Dissertação** (mestrado em Administração e Negócios), Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica de Porto Alegre (PUCRS), Porto Alegre, 2015.

NEVADO, P. M. da S. P. A opção expatriado-local na gestão de topo das subsidiárias das empresas multinacionais. O caso das subsidiárias portuguesas de empresas alemãs. **Department of Management Working Paper Series.** n. 1, 2003. Disponível em internet: <http://www.iseg.utl.pt/departamentos/gestao/wp/N1_2003.pdf>. Acesso em 10 jan. 2013.

NOGUEIRA, A. J. F. M.; BARRETO, S.; DELGADO, M. P. Gestão de recursos humanos no processo de internacionalização. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12, 2009. São Paulo. **Anais …** Disponível em internet: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/752.pdf>. Acesso em 12 jun. 2012.

NOGUEIRA, A. J. F. M.; DELGADO, M. P.; BARRETO, S. Gestão de Recursos Humanos no Processo de Internacionalização. **Internext** (São Paulo), v. 7, pp. 1-29, 2013.

NUNES, L.; H.; VASCONCELOS, I. F. G. de; JAUSSAUD, J. **Expatriação de Executivos**. São Paulo: Thomsom Learning, 2008.

OECD, 2002. **The Organisation For Economic Co-Operation And Development (OECD), 2002.** Disponível em internet: <http://www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/1938189.pdf>. Acesso em 12 jul. 2013.

OLIVEIRA JR., M. M.; BORINI, F. Estratégias e mecanismos para transferência de conhecimento nas multinacionais brasileiras In: FLEURY, A. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras.** São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, M. A.; VASCONCELLOS, E. Internacionalização e Incorporação: o caso CSN LLC. In: VASCONCELLOS, E. (coordenador). **Internacionalização competitiva:** Braskem, CCR, CSN, Dixtal, Embraer, Natura. São Paulo: Atlas, 2008.

ONU, 2012. **Organização das Nações Unidas (ONU, 2012)**. Disponível em internet: http://hdr.undp.org/en/content/table-1-human-development-index-and-its-components. Acesso em 5 abr. 2015.

ORSI, A.; BERTOIA, N. Formação de Equipes Globais por Empresas Brasileiras Internacionalizadas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012. Rio de Janeiro. **Anais …** [S.I.]: 2012. CD-ROM.

ORSI, A.; FISCHER, A. L. Políticas de remuneração para executivos expatriados por empresas brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. Rio de Janeiro. **Anais …** [S.I.]: 2011. CD-ROM.

OSMAN-GANI, A. A. M.; HYDER, A. S. Repatriation readjustment of international managers: An empirical analysis of HRD interventions. **Career Development International**, v. 13, n. 5, pp. 456 – 475, 2008.

OVIATT, B.; MCDOUGALL, P. Toward a Theory of International New Ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 24, pp. 67-82, 1994.

PEIXOTO, J.; SABINO, C. Imigração brasileira em Portugal: novas tendências. In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. (Eds.). **Estado, Empresas e Sociedade.** Um Mosaico Luso-Brasileiro. Lisboa: Edições Colibri, 2009.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. In: ENCONTRO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Curitiba. **Anais …** [S.I.]: 2004. CD-ROM.

PERROTTI, E.; VASCONCELLOS, E. Estratégias de internacionalização: o caso da empresa Voith. In: VASCONCELLOS, E. (coordenador). **Internacionalização, estratégia e estrutura**: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen. São Paulo: Atlas, 2008.

PORDATA, 2011. **BASE DE DADOS PORTUGAL CONTEMPORÂNEO (PORDATA), 2011.** Disponível em internet: <http://www.pordata.pt/>. Acesso em: 8 mai 2013.

PORDATA, 2014. **BASE DE DADOS PORTUGAL CONTEMPORÂNEO (PORDATA), 2014.** Disponível em internet: <http://www.pordata.pt/>. Acesso em: 17 jan 2014.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **LEI Nº 11.962, DE 06 DE JULHO DE 2009**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11962.htm>. Acesso em: 8 abr. 2012.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **LEI Nº 7.064, DE 06 DE DEZEMBRO DE 1982**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7064.htm>. Acesso em: 8 abr. 2012.

PRICEWATER HOUSE COOPERS (PwC), 2011. **Doing Deal in Brazil.** Disponível em internet: <http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/assets/doing-deals-11-final-a.pdf>. Acesso em 10 jun 2013.

PÚBLICO COMUNICAÇÃO SOCIAL, 2013. **Governo vai criar regime especial de IRS para trabalhadores expatriados.** Disponível em internet: <http://www.publico.pt/governo/jornal/governo-vai-criar-regime-especial-de-irs-para-trabalhadores-expatriados-27375772>. Acesso em 29 nov. 2013.

QUINTANILLA, J.; SUSAETA, L. SANCHEZ-MANGAS, R. The Diffusion of Employment Practices in Multinationals: `Americanness' within US MNCs in Spain? **Journal of Industrial Relations**, v. 50, n. 5, p. 680–696, 2008.

QUINTANILLA, Javier. **Dirección de recursos humanos em empresas multinacionales:** las subsidiarias al descubierto. Madrid: Prentice Hall, 2002.

REDLICH-AMIRAV, D.; HIGGINBOTTOM, G. New Emerging Technologies in Qualitative Research. **The Qualitative Report,** v.19, n. 12, pp. 1-14, 2014.

REGO, A.; CUNHA, M. P. E. **Manual De Gestão Transcultural De Recursos Humanos**. Lisboa: Editora RH, 2009.

REIS, G. G. Desenvolvimento de Competências de Gestão de Pessoas em Subsidiárias: Fatores de Influência. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012. Rio de Janeiro. **Anais …** [S.I.]: 2012. CD-ROM.

RENNIE, M. **Global Competitiveness**: Born global. Mckinsey Quarterly, 4, pp. 45-52, 1993.

REVISTA EXAME, 2012. **Disponível em internet:** <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/melhores-e-maiores/ranking/2012/>. Acesso em 03 jun. 2013.

REVISTA FORBES BRASIL, 2013. **Disponível em internet:** <http://forbesbrasil.br.msn.com/listas/as-20-maiores-empresas-do-mundo#image=1>. Acesso em 03 jun. 2013.

RICHEY, B.; WALLY, S. Strategic Human Resource Strategies For Transnationals in Europe. **Human Resource Management,** v. 8, n. 1, p. 79-97, 1998.

ROCHA, A. da; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). **Gestão Internacional.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ROCHA, A. da; MELLO, R. C. de; MACULAN, A. M. D.; PACHECO, H. F. Ivia: crescimento e internacionalização. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 6, pp. 1158-1170, Nov./Dez., 2010.

ROCHA, T. V.; BORINI, F. M. Mecanismos de Transferência de Conhecimento praticados por Multinacionais: estudo comparativo entre Multinacionais Tradicionais e Emergentes. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, 2008. Brasília. **Anais …** [S.I.]: 2008. CD-ROM.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: ATLAS, 1996.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Extending the theory of the multinational enterprise: internalization and strategic management perspectives. **Journal of International Business Studies**, v. 34, p. 125-137, 2003.

SALLES, M. M. de. O Regionalismo desenvolvimentista Sul- Americano frente ao sistema multilateral de comércio: uma análise jurídica do exercício de *policy space* pelas organizações de integração regional da América do Sul, 2012. 464f. **Tese** (doutorado em Integração da América Latina), Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa.** Lisboa: McGrawHil, 2006.

SANTOS, J. O desafio metanacional. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). **Gestão Internacional.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHULER, R. S. The internationalization of human resource management. Journal of **International Management**, v. 6, p. 239-260, 2000.

SCHULER, R. S.; BUDHWAR, P. S.; FLORKOWISKI, G. W. International human resource management: review and critique. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n.1, p. 41-70, 2002.

SCHULER, R. S.; DOWLING, P. J.; DE CIERI, H. An integrative framework of strategic international human resource management. **Journal of Management.** v. 19, n. 2, p. 419-459, 1993.

SEBBEN, A. Novos desafios para os Recursos Humanos Interculturais. In: SEBBEN, A. **Expatriados.com**: um novo desafio para os rhs interculturais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.

SHEPHARD, P. Working with Malaysians: expatriates' and Malaysians Perspectives. In: **Asma Abdullah (Ed.), Understanding the Malaysian Workforce -** Guidelines for managers. p. 144 -155, 1996.

SMALE, A. Global HRM integration: a knowledge transfer perspective. **Personnel Review**, v. 37 n. 2, p. 145-164, 2008.

SOLOMON, C. M. Repatriation planning. **Workforce**, v. 80, out, p. 22, 2001.

SOUSA, V. A. A evolução das relações luso-brasileiras numa perspectiva histórica. In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. (Eds.). **Estado, Empresas e Sociedade**. Um Mosaico Luso-Brasileiro. Lisboa: Edições Colibri, 2009.

SPOHR, N.; FLEURY, M. T. L. O Processo Repatriação na Visão de Profissionais Repatriados Brasileiros. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. Rio de Janeiro. **Anais …** [S.I.]: 2011. CD-ROM.

STROH, L. K. Predicting turnover among repatriates: can organizations affect retention rates? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 6, n. 2, May, 1995.

SULLIVAN, J. R. Skype: An Appropriate Method of Data Collection for Qualitative Interviews? **The Hilltop Review**, v. 6, n. 1, 2012.

TANURE, B.; BARCELLOS, E. P.; FLEURY, M. T. L. Psychic distance and the challenges of expatriation from Brazil. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 5, May, pp. 1039–1055, 2009.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil.** Virtudes e Pecados Capitais. Estudos de Caso. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2007.

TAYLOR, S.; BEECHLER, S.; NAPIER, N. Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. **Academy of Management Review,** v. 21, pp. 959-985, 1996.

TEIXEIRA, L. A. A.; SILVA, J. T. M.; LESSA, L. C. de C. Executivos brasileiros expatriados: percepções da nova função e influência da distância psíquica. **REDES**, v. 16, n. 1, p. 19 - 38, jan/abr. 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUNG, R. L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998.

TUNG, R. L. Expatriates Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. **The Academy of Management Executive**, v. 1, p. 117- 126, 1987.

TUNGLI, Z; PEIPERL, M. Expatriate practices in German, Japanese, U.K, and U.S. multinational companies: a comparative survey of changes. **Human Resource Management**, v. 48, n. 1, pp. 153-171, 2009.

ULRICH, D. Introdução. In: ULRICH, D. (org.) **Recursos Humanos Estratégicos**. Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Editora FUTURA, 2000.

UNCTAD, 2002. **UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT** - UNCTAD, 2002. Disponível em internet: <http://unctad.org/en/docs/tdr2002_en.pdf> Acesso em: 5 jun 2013.

UNCTAD, 2013. **UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT** - UNCTAD, 2013. Disponível em internet: <http://unctad.org/en/Pages/Statistics.aspx> Acesso em: 5 jun 2013.

UNIÃO EUROPEIA, 2013. **Disponível em internet:** < http://europa.eu/about-eu/index_pt.htm>. Acesso em 20 out. 2013.

VANCE, C. M.; PAIK, Y. **Managing a Global Workforce:** Challenges and Opportunities in International Human Resource Management. New York: M. E. Sharpe, 2006.

VAREJÃO, J. C. de S. Internacionalização de Pequenas e Médias empresas em Portugal: Abordagem Programada vs Abordagem não Programada, 2013. 125f. **Dissertação** (mestrado em Contabilidade e Administração) Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal, 2013.

VENCESLAU, H. M.; PEDRAS, G. B. V. Organização do mercado financeiro no Brasil, pp. 339 – 357. In: SILVA, A. C.; CARVALHO, O.; MEDEIROS, L. (orgs). **Dívida Pública:** a experiência brasileira. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional: Banco Mundial, 2009.

VERGUEIRA, R. 25 de abril de 1974: um legado de Portugal para o Mundo. Centro de documentação 25 de Abril. Universidade de Coimbra. **Arquivo eletrônico**, 2012. Disponível em internet: http://www1.ci.uc.pt/cd25a/wikka.php?wakka=RV1. Acesso em 21 mai. 2014.

VERNON, R.G. International investment and international trade in the product cycle, **Quarterly Journal of Economics,** May, pp. 190-207, 1966.

VIANNA, N. P. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras, 2008. 127f. **Dissertação** (mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

VIANNA, N. P.; SOUZA, Y. S. de. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (BASE),** v. 6, n. 4, p. 340-353, nov./dez., 2009.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organization.** London: Sage, 1995.

WANG, S.; TONG, T. W.; CHEN, G.; KIM, H. Expatriate Utilization and Foreign Direct Investment Performance: The Mediating Role of Knowledge Transfer. **Journal of Management**, v. 35, n. 5, pp. 1181-1206, 2009.

WANG, Y.; FARIA, M. D. de; CARVALHO, J. L. F. Motivações, Desafios e Perspectivas para o Investimento Externo Direto Chinês no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012. Rio de Janeiro. **Anais …** [S.I.]: 2012. CD-ROM.

WONG, N. Mark your calender! Important tasks for international HR workforce. **Costa Mesa,** v. 79, n. 4, pp. 72–74, 2000.

YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. Ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2010.

ZWIELEWSKI, Graziele. **Desafios da Expatriação**. Seg. 20 de Julho de 2009. Disponível em: <http://www.gestaodecarreira.com.br>. Acesso em: 31/08/2010.

APÊNDICE A – QUADRO-RESUMO DAS DISSERTAÇÕES E TESES SOBRE EXPATRIAÇÃO

Autor/ Ano/ Titulação/ Instituição/ Curso/ Área	Título/ Objetivo/ Contribuições
Adriana de Faria e Sousa (2011) – Mestrado – UFU - Administração	**O gestor brasileiro no exterior: e a academia acompanha essas competências?**
	O estudo analisou como o currículo dos cursos brasileiros de graduação em Administração contribui para o desenvolvimento de competências que preparam os alunos para a possibilidade de assumirem designações internacionais. Observou-se que cerca da metade dos cursos avaliados possui indicativos de que as competências estariam sendo desenvolvidas em seus alunos, sendo a mais presente é visão estratégica, seguida da capacidade para tomar decisões. Pode-se inferir que os cursos brasileiros de administração contemplam, em suas ementas, a aprendizagem de competências que ajudam a capacitar um gestor para trabalhar em um contexto internacional, mas a isso devem se somar outras experiências profissionais e pessoais. Durante o curso, não existe relação direta com este cenário, exceto por um grupo de disciplinas, que foram avaliadas na categoria negócios internacionais.
Alisson Eduardo Maehler (2011) – Doutorado – UFRGS -Administração/ Gestão da Inovação Tecnológica	**Transferência de conhecimento em multinacionais: uma análise multidimensional de casos de empresas brasileiras no mercado e português**
	Esta tese investiga como ocorre o processo de transferência de conhecimento das multinacionais brasileiras para suas unidades localizadas no exterior e vice-versa, através da análise da estratégia internacional e de uma visão multidimensional, que inclui as dimensões organizacional, pessoal e tecnológica, utilizando como aparato teórico a estratégia internacional e a Visão da Firma Baseada em Recursos – VBR. Os resultados evidenciam aumento dos investimentos de multinacionais brasileiras no exterior, sobretudo em países emergentes. Ressaltar também que, em Portugal, a entrada se deu principalmente através de aquisições e *Greenfields.* As filiais nesse país são, sobretudo, contribuidoras especializadas. A integração global vem ocorrendo, ainda que não de forma totalmente efetiva, sendo frequente a troca de conhecimento entre essas unidades e a sede no Brasil. No que tange à dimensão organizacional, observou-se que a geração de inovações é frequente nos grupos pesquisados e se dá, sobretudo, por meio da análise do mercado, amparada fortemente no conhecimento disponível na matriz. O tempo é um fator fundamental e há a visão de que o conhecimento é um recurso estratégico, embora isso não esteja totalmente claro. Na dimensão pessoal, observou-se que o expatriamento de executivos é muito maior do que o impatriamento, e que existe a prática de *job rotation* e de formação de equipes, embora esta última em uma frequência não tão grande quanto o esperado. A realização de reuniões é frequente, mas não existe apoio financeiro para a troca de conhecimento. Na dimensão tecnológica, observou-se a importância das tecnologias de comunicação e informação como modo de redução de custos e de aumento da conectividade. Há uma considerável base de conhecimento nos grupos multinacionais e boas relações com universidades e centros de pesquisa.
Monica Pereira Delgado (2011) – Doutorado – FEI - Administração/ Capacidades Organizacionais	**Comunicar, Gerir e Liderar em Culturas Diferentes: a Experiência de Gestores Brasileiros em Angola**
	Esta pesquisa teve como objetivo entender quais são as barreiras e os facilitadores culturais no processo de gestão e na comunicação em culturas diferentes, através da experiência de expatriados brasileiros em Angola. Concluiu-se que as principais barreiras culturais no processo de gestão e na comunicação foram: a) conceitos e métodos de gestão antigos; b) crenças e valores culturais muito diferentes; c) comunicação não verbal; d) má qualidade de serviços e da infraestrutura do país. Como facilitadores culturais foram destacados: a) sinergia por falar o mesmo idioma; b) conhecer previamente a cultura do país; c) adaptar os comportamentos de liderança à realidade cultural; d) predisposição para o aprendizado. Fica evidenciado também com este trabalho, que as situações do dia a dia relatadas pelos expatriados, o modo como tiveram que enfrentar as dificuldades cotidianas, e o contato com contextos completamente distintos dos seus fizeram com que o aprendizado, da flexibilidade, da paciência e da curiosidade para aprender fosse reforçado.

Autor/ Ano/ Titulação/ Instituição/ Curso/ Área	Título/ Objetivo/ Contribuições
Juan Miguel Rosa González (2011) – Mestrado – UFRN - Administração	**Adaptação Sociocultural de Gestores Espanhóis Expatriados no Brasil**
	Este estudo teve por objetivo compreender como ocorre a adaptação sociocultural ao Brasil de gestores expatriados por empresas privadas e órgãos públicos da Espanha, bem como a de seus cônjuges. Mostra que a adaptação vê-se mais dificultada pela distância cultural que pelas características da missão profissional, sendo mais bem sucedida em expatriados com conhecimentos prévios, aprofundados, sobre aspectos socioculturais do país de destino. Verifica também que o grau de adaptação aumenta com a compreensão das diferenças culturais que explicam valores e comportamentos diversos aos do expatriado. Atesta que fatores individuais como habilidades de percepção e de relação, flexibilidade, empatia e autoeficácia estão positivamente relacionados com a adaptação às três dimensões: trabalho, ambiente geral e interações sociais. Constata que a adaptação do expatriado fica dificultada quando a adaptação do cônjuge não é bem sucedida. Evidencia que a localização em um *habitat* percebido como tendo características próprias de ambiente rural dificulta a adaptação de expatriados procedentes de *habitats* fortemente urbanos. Conclui que a adaptação do expatriado ocorre através do progressivo conhecimento do ambiente do país hóspede e da compreensão do contexto sociocultural que explica as diferenças entre valores e comportamentos do país hóspede e do país de origem, processo facilitado por características individuais do expatriado não diretamente vinculadas à sua qualificação técnica, como habilidades de percepção e relação, flexibilidade, empatia, além de sólidos conhecimentos socioculturais sobre o país hóspede. Entende, portanto, que as organizações envolvidas com a expatriação de profissionais devem considerar, entre os seus critérios de seleção, o grau em que os candidatos possuem características pessoais e conhecimentos socioculturais passíveis de facilitar sua adaptação.
Edson Keyso de Miranda Kubo (2011) – Doutorado – FGVSP - Administração/ Estudos Organizacionais	**Ajustamento Intercultural de Executivos Japoneses Expatriados no Brasil**
	O modelo de Black et al.(1991) de ajustamento internacional é a referência das pesquisas empíricas e das recomendações gerencialistas em torno de políticas de administração de recursos humanos internacionais. De acordo com este modelo, sem ajustamento intercultural o expatriado não será efetivo e falhará em sua missão internacional. O ajustamento intercultural é um construto multidimensional que tem sido operacionalizado de várias maneiras, mas também pouco explorado e não suficientemente explicado, sendo esse o objetivo desse trabalho. Sob esse contexto, os expatriados japoneses são tidos como exemplos de sucesso, devido a suas baixas taxas de falhas em missões internacionais no mundo (TUNGLI; PEIPERL, 2009). No entanto, os resultados da pesquisa mostram que o ajustamento intercultural não parece ser relevante para o sucesso desses expatriados, contrariando a literatura sobre o tema. Observou-se que o expatriado japonês não passa, em geral, por mudanças pessoais significativas, a não ser pela necessidade de desenvolver a tolerância e a paciência para lidar com as diferentes formas de trabalhar, a pressão da matriz e o estresse local. Ao mesmo tempo, o ajustamento significa uma prática de aproximar as culturas entre a subsidiária e a matriz para mitigar os efeitos de uma possível 'novidade cultural', além da necessidade de 'ficar até o fim'. As explanações dos expatriados mostram que desistir da missão no Brasil é o mesmo que desistir do Japão e envergonhar a empresa e a si próprio perante toda a matriz. Ao invés de passar por isso é preferível tolerar todas as dificuldades em silêncio e resistir até o fim. Respondendo à pergunta de pesquisa desta tese, pode-se dizer de início que o expatriado japonês não se ajusta, mas meramente convive e às vezes sobrevive.
Neide Lúcia de Oliveira Almeida (2011) - Mestrado Profissionalizante – UFF - Sistema de Gestão/ Responsabilidade Social e Sustentabilidade	**A Dinâmica Social Corporativa em Ambientes Multiculturais: um Olhar sobre o Impacto da Mão de Obra Estrangeira na Cultura e na Gestão Organizacional**
	Lançar um olhar sobre o impacto gerado pelo profissional expatriado na cultura e na gestão organizacional, bem como analisar a nova dinâmica social corporativa nos ambientes multiculturais são objeto deste estudo. A partir da aplicação de um questionário a estrangeiros que trabalham na cidade do Rio de Janeiro, da coleta de informações a respeito de suas percepções sobre questões relacionadas às características intrínsecas da diversidade cultural entre os atores nos ambientes corporativos, da análise dos dados e do tratamento dos resultados, o estudo visa identificar se o contato entre pessoas de culturas diferentes, possuidoras de sistemas de representações distintos pode deflagrar um convívio satisfatório e prazeroso no ambiente organizacional.

Autor/ Ano/ Titulação/ Instituição/ Curso/ Área	Título/ Objetivo/ Contribuições
Shalimar Gallon (2011) – Mestrado – UFRGS - Administração/ GRH	**Repatriação e Carreira: possibilidades e desafios**
	Este estudo buscou analisar as mudanças ocorridas com a expatriação em funcionários que tiveram/estão tendo uma experiência profissional internacional e sua relação com as expectativas de carreira geradas pela repatriação. Como principais resultados, destacam-se: a empresa em estudo, apesar de ter um programa de expatriação há 12 anos, ainda carece de políticas e práticas mais estruturadas, pois a internacionalização tomou uma dimensão maior do que a organização estava preparada para suportar, o que tem se refletido na GRH. Assim, as dificuldades em relação à adaptação cultural, família, língua estrangeira sobressaem e o expatriado acaba nem percebendo como sua carreira está sendo desenvolvida, nesse momento. Verificou-se que os repatriados passam a dar mais valor à sua carreira interna do que à organizacional, pois, quando retornam, a empresa não possui um planejamento para aproveitá-lo em posições que demandem mais responsabilidades. Dessa forma, a carreira fica comprometida, no momento em que a organização não reconhece o aprendizado do repatriado e esse busca oportunidades no mercado de trabalho. Aqueles que se dedicam dentro da organização acabam se 'tornando um problema' para empresa.
Suzy Dias Dantas (2011) – Mestrado Profissionalizante – UFF - Sistemas de Gestão/ Engenharia de Produção	**Fatores que impactam no sucesso da expatriação - um estudo de caso em uma empresa multinacional francesa**
	Esta pesquisa tem como objetivo identificar quais fatores influenciam o sucesso da expatriação em uma multinacional francesa. Neste sentido, no primeiro momento, a partir dos estudos e das teorias apresentados por diferentes pesquisadores, identificaram-se dez fatores, inseridos no processo da expatriação, os quais podem contribuir para que os expatriados sejam bem sucedidos em suas missões. Na segunda etapa, identificou-se a percepção desta população sobre estes dez fatores, permitindo a análise por quem de fato vivenciou o processo de expatriação.
Nicole Spohr (2011) – Mestrado – FGVSP - Administração/ Estudos Organizacionais	**O Processo de Repatriação na Visão de Profissionais Repatriados Brasileiros**
	Esta pesquisa analisa como se deu o processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros. A análise dos dados indica que o processo de repatriação pode ser dividido em cinco etapas, sendo que as duas primeiras se dão ainda no país de destino da expatriação e as seguintes no país de origem. A primeira fase envolve a negociação do cargo a ser ocupado no retorno ao Brasil. A segunda etapa compreende as providências a serem tomadas para a preparação para a volta. A fase três – adaptação profissional, já de volta ao país de origem – envolve a ressocialização na unidade doméstica. A quarta etapa – adaptação pessoal – refere-se à reorganização da vida doméstica. A última etapa – adaptação familiar – ocorre apenas nos casos em que a família acompanhou o expatriado durante a designação e envolve o retorno do cônjuge ao mercado de trabalho e a readaptação dos filhos à escola. A partir da análise das políticas e práticas de repatriação, conclui-se que a perspectiva emergente se mostra mais adequada para explicar a retenção dos repatriados, já que, mesmo se a empresa não apoiar o funcionário durante a atribuição internacional, se lhe oferecer uma posição adequada às suas expectativas, as chances de o repatriado deixá-la diminuem. As políticas e práticas adotadas parecem ser mais de natureza logística e financeira do que estratégica.
Leonardo Paulino Luz (2011) – Doutorado – UFUMEC - Administração/ Estratégia em Organizações e comportamento organizacional	**Liderança Servidora de Expatriados: validação de uma escala em organizações missionárias**
	Este estudo objetivou a validação de uma escala adequada ao exercício da liderança servidora, em atividades missionárias de expatriados. Após a validação da ferramenta, a coleta de dados aconteceu em Moçambique, na África, tendo sido o questionário respondido por 206 pessoas. Depois da análise da fidedignidade do instrumento, foi proposto um novo modelo estrutural com o acréscimo do construto 'expatriação'; o desmembramento do construto 'amor'; a inclusão de 'equilíbrio'; a junção dos construtos 'delegação e humildade'. Os resultados obtidos permitiram concluir que o fator cultural precisa ser incluso e considerado nos modelos de liderança, especialmente em ambientes onde o nível de confiança nas relações é baixo. Os dados também revelaram a supremacia dos construtos 'visão', 'amor' e 'altruísmo' e o impacto negativo dos construtos 'delegação' e 'humildade', na relação entre moçambicanos e missionários brasileiros. Este estudo oferece também contribuições empíricas sobre a seleção, preparação, desenvolvimento e mensuração de líderes servidores e expatriados das diversas organizações.

Autor/ Ano/ Titulação/ Instituição/ Curso/ Área	Título/ Objetivo/ Contribuições
Neacil Broseghini (2011) – Doutorado – FUCAPE - Administração/ Estratégia e Governança Pública e Privada	**Suporte Organizacional e Adaptação de Expatriados e seus Cônjuges: uma Análise Por Meio de Equações Estruturais**
	Esta pesquisa teve como objetivo avaliar a influência do suporte organizacional na adaptação do cônjuge do expatriado e o efeito da adaptação do cônjuge na adaptação do expatriado. Constatou-se que o suporte organizacional oferecido ao cônjuge explica 22,6% de sua adaptação, a qual explica 17,6% do ajuste transcultural do expatriado. Os resultados sugerem que as organizações devem considerar a adaptação do cônjuge do expatriado como parte do processo a ser gerenciado em uma designação internacional.
Polyana De Souza Veneziano (2011) – Mestrado – PUCSP - Psicologia Clínica/ Tratamento e Prevenção Psicológica	**Filhos da globalização: a vivência dos filhos de pais expatriados**
	Esse estudo buscou compreender a vivência dos filhos que acompanharam os pais em expatriações, a fim de identificar aspectos positivos e negativos e os impactos em sua vida atual. Através deste estudo foi possível compreender que as crianças conseguem enfrentar essas transições sem sofrerem grandes impactos em seu desenvolvimento. Os adolescentes podem enfrentar mais dificuldades, uma vez que vivenciam uma transição própria de sua fase no ciclo vital e ainda precisam lidar com outra onda de transformações gerada pela expatriação. Concluiu-se que a família, a escola e os novos vínculos construídos no país hospedeiro foram fatores determinantes para o sucesso ou o fracasso do processo aculturativo. De modo geral essa experiência foi satisfatória e gerou benefícios na vida atual destes indivíduos.
Rafaella das Neves Barbosa (2010) – Mestrado – UFRGS - Administração/ GRH	**Expatriação de Brasileiros: as implicações das características culturais na adaptação em designações internacionais**
	Esse estudo buscou entender as implicações das características culturais do Brasil na adaptação cultural de expatriados brasileiros. Os resultados evidenciam que as características sociais da cultura nacional têm influência positiva nas designações, no que diz respeito à aceitação de culturas diferentes e de formas de viver e trabalhar distintas. Aparentemente, o brasileiro gosta de se expor à diversidade cultural. Entretanto, em países com cultura muito conservadora e fechada, as características sociais referentes à índole relacional pesam contra, tendo em vista que, nestes países, a relação das pessoas com sua casa, comida, amigos é bastante diferente das existentes no Brasil. No que diz respeito aos reflexos das características organizacionais brasileiras, muitos deles acabaram não se verificando nos expatriados. Este pode ser um fator específico de funcionários de empresas multinacionais, em que a cultura organizacional difundida é a da matriz. Percebe-se que o 'jeitinho' em países não latinos não é bem aceita. Por outro lado, a flexibilidade é grande aliada da adaptação para os expatriados brasileiros.
João Carlos Neves Paiva (2010) – Doutorado – UnB - Administração/ Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas	**A Influência da aculturação sobre os valores humanos e suas relações com o comportamento do consumidor: um estudo transcultural com expatriados**
	O objetivo deste estudo foi identificar e descrever os efeitos da aculturação no comportamento do consumidor. Buscou-se avaliar a extensão dos efeitos da assimilação de novos valores culturais, considerando aspectos emocionais e racionais que fazem parte do processo de decisão de compra. Os resultados dos testes indicaram haver influência da aculturação nos valores culturais dos expatriados. Também foi comprovada a base teórica do Modelo de Duas Rotas (MDR) e identificados indicadores de novas rotas, o que representa novas perspectivas de pesquisas. As hipóteses específicas não foram confirmadas pelos testes estatísticos de análise de variância, indicando que as influências da aculturação não implicam alterações lineares nos escores dos padrões culturais coletivismo e individualismo e respectivas manifestações horizontal e vertical, bem como os de julgamento e atribuição de significado de produto, em relação ao país de residência, o que recomenda novos estudos.
Jacqueline Vasconcelos da Silva (2010) – Doutorado - MACKENZIE - Administração/ Gestão Humana e Social nas Organizações	**Expatriados: aprendizes ou peixes fora d'agua? Até onde a expatriação promove a aprendizagem do indivíduo e da organização?**
	Esta pesquisa teve como objetivo identificar, descrever e analisar o que os profissionais brasileiros e estrangeiros, que foram transferidos, a trabalho, para outro país e que já retornaram a seu país de origem, entendem como aprendizagem resultante da experiência da expatriação. Os resultados mostram que a experiência da expatriação desencadeia processos de aprendizagem transformadora, por intermédio de mudanças de pontos de vista e de pressupostos do indivíduo. Foram constatados ainda processos de aprendizagem informal e exemplos da ligação entre processos de aprendizagem individual e aprendizagem organizacional.

Autor/ Ano/ Titulação/ Instituição/ Curso/ Área	Título/ Objetivo/ Contribuições
Ademar Orsi (2010) - Doutorado – USP - Administração/ GRH	**Gestão internacional de pessoas: políticas de recompensas para executivos expatriados por empresas brasileiras**
	O interesse da pesquisa está no processo que essas empresas empreenderam, ou vêm empreendendo, para atingir estágios de satisfação com as políticas de recompensas tanto da empresa como de seus empregados. Entre as principais contribuições deste trabalho está a consolidação de uma literatura internacional sobre gestão internacional de recompensas, ressaltadas a identificação dos diversos modelos de remuneração adotados e o resgate histórico de sua adoção; a verificação, em uma perspectiva longitudinal, das alterações introduzidas nos modelos de recompensas em designações internacionais pelas empresas brasileiras; a criação de um modelo teórico de referência para gestão das recompensas para expatriados, que considera as variáveis interferentes e os pressupostos que fundamentam as decisões.
Claudia Yolanda Paz Quezada (2010) - Mestrado Profissionalizante – FGVRJ - Administração/ Políticas e Estratégias	**Barreiras Culturais Na Comunicação E Na Adaptação De Expatriados**
	Este estudo aborda barreiras culturais na comunicação e na adaptação de expatriados na cultura brasileira, especialmente na cultura do Rio de Janeiro (carioca). Os dados obtidos revelam que a língua portuguesa e a comunicação coloquial se apresentam como principais barreiras na comunicação. Burocracia, informalidade e impontualidade são aspectos que continuam sendo complicados para os estrangeiros, como estudos prévios já identificaram. Porém, verificou-se que a educação sobre boas maneiras não equivale a padrões mais elevados, sendo estes identificados por alguns expatriados de forma negativa. Também se percebeu que a insatisfação na qualidade e na prestação de bons serviços são outros problemas com os quais os expatriados mostraram maior desconforto, porque não estão sob seu controle. Perante isso, notou-se que, a alguns expatriados, os aspectos da cultura brasileira, especialmente os da cultura carioca, causam irritação, por virem de países onde as coisas funcionam melhor e são mais efetivas. Porém, para outros expatriados as coisas não funcionarem bem ou serem menos efetivas, como em seus países, são vantagens que lhes permitem viver mais tranquilamente, já que geram flexibilidade.
Cristina Yumi Sakamoto (2010) – Mestrado – FGVSP - Administração/ Estudos Organizacionais	**Interculturalidade E Diversidade Cultural Em Grupos De Estudo e Trabalho Na Europa**
	Este trabalho apresenta a leitura de grupos multiculturais de três organizações europeias, dentro do contexto de expatriação e de experiências internacionais, em que jovens de diferentes partes do mundo se mudam a outro país, a fim de conhecer outras culturas, desenvolver suas carreiras e ter experiências profissionais e acadêmicas. Encontros entre as diferentes culturas dentro do grupo CEMS e das organizações envolvidas são relatados e analisados neste trabalho, visando entender a dinâmica e as mudanças de comportamento que ocorrem quando diferentes culturas se encontram. Os resultados de ambas as pesquisas demonstram que há grande aprendizado envolvido em experiências internacionais, à medida que mais vivências são acumuladas. Os diferentes objetivos pessoais na busca por uma experiência internacional tornam cada uma delas única: os alunos do CEMS mostraram interesses quase homogêneos - de estudar e se desenvolver profissionalmente -, os alunos de outros países em intercâmbio, em Milão, estavam em um momento de viajar e de explorar a Europa. Há, também, aqueles que se mudaram para outro país procurando emprego ou para adquirir habilidades específicas. Nos grupos multiculturais estudados, existia uma 'cultura internacional', o que não significa homogeneização da cultura de seus membros em uma única, mas o desejo, o preparo e as expectativas de conhecer diferentes culturas, realizando suas experiências através de estudo, trabalho ou viagens, considerando que aquele que viaja mais 'vence', ao mesmo tempo em que preserva a própria cultura. Muitos alunos CEMS, após seus semestres de intercâmbio, viajam para países distantes, situados na Ásia, na América Latina e na África, tendo preferência por lugares onde a cultura difere da europeia.
André Gustavo Generoso Proença (2009) - Mestrado Profissionalizante – PUCMG - Administração	**Impactos da Cultura Nacional Brasileira e Espanhola em Processos de Expatriação**
	Este estudo tem como objetivo verificar se a cultura nacional impacta na gestão de recursos humanos de organizações com operações internacionais. Abordam-se os impactos desse contexto na gestão de recursos humanos e os desafios para desenvolver o *mindset* global nos executivos. As análises comparam os processos de expatriação de organizações brasileiras e espanholas para verificar se a cultura nacional da matriz impacta o processo, e, caso haja impacto, como ele se dá. Os resultados trazem indícios de que a cultura impacta o processo de expatriação nacional das organizações pesquisadas.

Autor/ Ano/ Titulação/ Instituição/ Curso/ Área	Título/ Objetivo/ Contribuições
Mariana Barbosa Lima (2009) – Doutorado – FGVSP - Administração/ Estudos Organizacionais	**Políticas e práticas de recursos humanos que auxiliam no processo de adaptação e retenção de executivos brasileiros repatriados**
	O objetivo desta pesquisa é realizar um levantamento das políticas e práticas de recursos humanos utilizadas por empresas brasileiras internacionalizadas e por empresas multinacionais, no processo de repatriação de executivos brasileiros e na retenção desses executivos nas organizações. Os principais resultados encontrados na pesquisa foram: (i) as empresas que compõem a amostra adotam parte das políticas e práticas de recursos humanos apresentadas na literatura como fatores que auxiliam no sucesso da repatriação de executivos. A maioria das políticas e práticas adotadas está relacionada a políticas adotadas durante a expatriação e que têm impacto positivo na repatriação. Quase nenhuma das políticas e práticas sugeridas pela literatura para a fase de repatriação é adotada; (ii) o sucesso da repatriação, em termos profissionais e a adaptação do repatriado e da família ao país, e a vida social e familiar parecem depender muito mais das características do brasileiro, da conjuntura econômica do país e do esforço pessoal dos repatriados e familiares do que do suporte organizacional; (iii) parece haver poucas diferenças entre as políticas e práticas de recursos humanos adotadas pelas empresas brasileiras e pelas empresas multinacionais.
Nadia de Menezes Pinto Rampi (2009) – Doutorado – UFUMEC - Administração/ Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional	**Fatores individuais e institucionais no processo de adaptação de profissionais estrangeiros: um estudo na Fundação Dom Cabral**
	O presente estudo investiga como os fatores institucionais e individuais podem interferir no processo de adaptação de profissionais estrangeiros na Fundação Dom Cabral (FDC), uma escola de negócios que tem por objetivo tornar-se uma instituição referência mundial, no desenvolvimento de executivos e empresas. Com essa finalidade, a Instituição tem adotado algumas estratégias de internacionalização. Uma delas é a contratação de profissionais estrangeiros para seu quadro de colaboradores. Para tratamento dos dados, após a transcrição das entrevistas, colocaram-se todas as respostas em uma planilha, visando identificar identificá-las nas colunas pertinentes a cada pergunta da entrevista. Os resultados obtidos revelaram que os fatores individuais – características individuais, idioma, motivação, família e tempo – e os fatores institucionais – cultura organizacional, seleção e treinamento – interferem no processo de adaptação dos estrangeiros. A colaboração dos funcionários da FDC aparece de forma muito forte como os responsáveis, em grande parte, pela interação e pela integração dos estrangeiros na FDC. A pesquisa revelou também visível evolução no processo de contratação de estrangeiros pela FDC, após a implantação do projeto de internacionalização da Instituição.
Caroline Carpenedo (2009) - Mestrado Profissionalizante - PUCMG - Administração/ Gestão Internacional	**Os Desafios da Expatriação: a percepção de expatriados brasileiros em subsidiária norte-americana de uma jovem multinacional brasileira**
	Este estudo investiga os principais desafios da expatriação, na percepção dos expatriados brasileiros, na subsidiária norte-americana de uma jovem multinacional brasileira. Os resultados revelaram que a expatriação é um processo complexo e, na visão dos expatriados, traz uma série de desafios a serem superados, tanto por parte do expatriado quanto da empresa. No que se refere à influência das culturas nacionais na expatriação, foram apontadas diferenças importantes na percepção dos expatriados sobre a cultura do Brasil e a dos Estados Unidos, em quatro das cinco dimensões estudadas por Hofstede (2001) e Tanure (2005). Quanto às etapas da expatriação analisadas, os resultados reforçam que, se por um lado ações vêm sendo tomadas no sentido de viabilizar o sucesso do processo, por outro existe uma série de oportunidades de melhoria na gestão da expatriação. É possível encontrar sinais de que as empresas dos países em desenvolvimento, por serem menos experientes no processo, deparam-se com desafios ainda maiores do que as organizações dos países desenvolvidos.
Adriana Alvarenga Madia De Souza (2009) – Mestrado – PUCSP - Psicologia	**'*Trailing spouse*': estudo sobre a vivência do cônjuge do executivo expatriado**
	O estudo foca os desafios e problemas enfrentados, e as formas e estratégias de enfrentamento referentes aos cônjuges que acompanham os executivos expatriados, conhecidos como *trailing spouses*. Os resultados mostraram que os recursos individuais, como características de personalidade, habilidades sociais e determinação são as principais condições para um bom ajustamento. A análise dos relatos também mostra que os recursos conjugais como comunicação livre entre os membros do casal, preocupação com os sentimentos do outro e apreciar o tempo passados juntos são fortes indicadores de ajustamento, especialmente em culturas mais distantes.

Autor/ Ano/ Titulação/ Instituição/ Curso/ Área	Título/ Objetivo/ Contribuições
Eliana Gialain (2009) – Doutorado – USP - Administração/ GRH	**Expatriação e gênero: um referencial para multinacionais brasileiras**
	Este estudo teve como objetivo a identificação, análise e discussão de teorias e práticas de GRH que possam oferecer às empresas brasileiras, em processo de internacionalização, suporte para o tratamento das questões de gênero, na gestão de processos de expatriação. Os resultados encontrados evidenciaram a inexistência de práticas de GRH que suportassem adequadamente os processos de expatriação em suas diferentes etapas, e que oferecessem suporte específico para os casos de expatriações de mulheres. A principal dificuldade parece encontrar-se na participação da mulher na etapa de seleção da expatriação. Em contrapartida, o estudo contribuiu para a identificação de processos, políticas e práticas de GRH destinadas a expatriações, porém sem a indicação de tratamento específico para os casos de expatriação de mulheres.
Paulo Eduardo Ribeiro (2009) – Mestrado – UMESP - Psicologia da Saúde/ Processos Psicossociais	**Indicadores de saúde positiva: um estudo com empregados expatriados**
	Esse estudo buscou descrever indicadores psicossociais de saúde positiva em empregados expatriados. Os resultados revelaram que os profissionais expatriados tiveram, em suas experiências fora do seu país de origem, mais oportunidades de vivenciar sensações afetivas positivas do que negativas, o que permite dizer que eles tendem a níveis positivos de 'muito alegres, muito bem, muito felizes, muito satisfeitos, muito animados e muito contentes', portanto mantiveram relativamente preservado seu bem-estar subjetivo. Observou-se também que suas maiores satisfações com a vida não advinham do trabalho e que eles pareciam demonstrar estar satisfeitos com suas relações interpessoais, além de apresentar forte vinculação afetiva com seu empregador. Resultado diferente foi obtido para o envolvimento com o trabalho, revelando que as tarefas não conseguiam manter o expatriado totalmente absorvido por elas, durante o período de expatriação. O estudo evidenciou que os expatriados percebem receber maior apoio emocional de seus familiares, amigos e parentes do que suporte prático. Quanto à percepção de suporte organizacional, foi observado que eles não acreditam, incondicionalmente, no apoio da organização em que estão inseridos. Os resultados mostraram os expatriados mantêm uma expectativa positiva quanto ao futuro, sinalizando senso de otimismo levemente acentuado. Com base nestes resultados existem indícios de saúde positiva entre os profissionais pesquisados, visto que eles parecem 'estar de' bem com a vida pessoal e relativamente bem no trabalho, mantendo crenças medianas no suporte social e organizacional.
Linde Wagner (2009) – Mestrado Profissionalizante – UFRGS - Administração/ GRH	**'Eu' e o 'Outro': executivos expatriados e itinerantes vivenciando uma nova realidade cultural no âmbito profissional e pessoal**
	A pesquisa tem como objetivo entender como executivos expatriados e executivos itinerantes estão vivenciando uma nova realidade cultural, no âmbito profissional e pessoal. Os resultados obtidos mostram a importância de não só os executivos expatriados receberem treinamento intercultural, mas também os executivos itinerantes, que transitam entre as diferentes culturas das diversas localidades em que a empresa transnacional está inserida. Eles necessitam de treinamento cultural para embasar o contato intercultural. A pesquisa também indica características requeridas de um executivo itinerante e a importância do conhecimento prévio do idioma da localidade.
Luiz Carlos da Fonseca (2009) – Mestrado Profissionalizante – PUCMG - Administração	**A influência da cultura organizacional na expatriação de mulheres executivas**
	Este trabalho tem como objetivo a identificação e a análise dos fatores que interferem nos processos de seleção de mulheres às posições internacionais de empresas brasileiras, com filiais no exterior, e de empresas multinacionais, com operação no Brasil, que tenham programa de expatriação. Como resultado da pesquisa percebeu-se que temas como a nacionalidade das empresas, os motivos por elas apresentados para expatriar, o processo de seleção dos candidatos, os países de destino dos expatriados, assim como os fatores-chave de sucesso da expatriação, na percepção das executivas expatriadas, não são impeditivos para a seleção de mulheres em um processo de expatriação.
Alba Estela Sanchez Souza (2008) – Mestrado – USP - Administração	**Aprendizagem e desenvolvimento de competências de gestores na expatriação**
	Esta pesquisa buscou verificar se, na visão do gestor que vivenciou a expatriação, houve aprendizagem e desenvolvimento de competências devido à expatriação e se este possível desenvolvimento correspondeu às competências desejadas pela organização. O resultado indica que ocorreram processos de aprendizagem, que provocaram o desenvolvimento de competências, similares às desejadas pela organização.

Autor/ Ano/ Titulação/ Instituição/ Curso/ Área	Título/ Objetivo/ Contribuições
Nereida Prudêncio Vianna (2008) – Mestrado – UNISINOS - Administração/ Competitividade e Relações Internacionais	**Uma Análise sobre os Processos de Expatriação e Repatriação em Organizações Brasileiras** Esta dissertação enfoca aspectos favoráveis e aspectos que dificultam os processos de expatriação e repatriação, vivenciados por executivos, em organizações brasileiras com operações internacionais. Os resultados evidenciam que os elementos envolvidos na adaptação de expatriados e repatriados, referentes a aspectos pessoal, profissional e familiar, têm relação direta com o desempenho dos profissionais. Questões tais como oportunidades de carreira e confiança estão muito presentes, quando se consideram os desafios no exterior, sendo, consequentemente, grandes motivadores dessa experiência. As políticas e práticas dos processos de expatriação e repatriação interferem nos objetivos internacionais. Conscientes da necessidade de aperfeiçoamento, as organizações buscam ações mais consistentes quanto aos processos de expatriação e repatriação.
Américo da Costa Ramos Filho (2008) – Doutorado – FGVRJ - Administração	**O global e o contextual no aprendizado gerencial de multinacionais: uma perspectiva brasileira** O objetivo do estudo é verificar, sob a perspectiva brasileira, como aspectos globais e contextuais influenciam o aprendizado gerencial em multinacionais. Supõe-se que o aprendizado gerencial da interação entre matriz e subsidiárias/coligadas de uma corporação multinacional está sujeito a dois tipos de forças, operantes tanto no âmbito nacional quanto no organizacional. Os resultados obtidos validaram as seguintes proposições quanto à aprendizagem gerencial: é direcionada pelas práticas do capitalismo global e pela a cultura global em que estas estão imersas, reproduzindo uma visão hegemônica e uma linguagem comum (dimensão global); incorpora valores gerenciais mais propagados e dominantes, porém com variações em sua aplicação às unidades; é produto da assimilação das práticas gerenciais planejadas e reconhecidas internacionalmente, tendo força de aculturação, embora não completa; resulta predominantemente da prática gerencial no trabalho; é impactada por fatores gerenciais e interculturais e também pelo ambiente de negócio circundante ao setor onde a empresa atua; dá-se segundo suas capacidades e recursos, direcionando a forma de assimilação das práticas e tecnologias, de uso global ou não (dimensão gerencial); é afetada pela diversidade intercultural, envolvendo os países da matriz e das unidades em que a empresa atua e ocorre como reprodução do contexto político entre os países da matriz e das subsidiárias (dimensão internacional); enfrenta pressões institucionais concorrentes de alinhamento entre sistemas corporativos ou globais, práticas de outras unidades e práticas locais; é dificultada quando falta permeabilidade entre culturas e identidades das organizações que compõem uma multinacional; é afetada quando o processo de relacionamento entre estas unidades é autorreferenciado; é facilitada pela formação e melhoria das redes de conhecimento (dimensão interorganizacional).
Daniela Borba (2008) – Mestrado – PUCSP - Psicologia/ Clínica	**Individuação e expatriação: resiliência da esposa acompanhante** Essa pesquisa buscou compreender a experiência de aculturação no Brasil, de 10 mulheres hispano-americanas, casadas com executivos expatriados. Foi identificado um período inicial de luto, decorrente do desenraizamento e das perdas ambíguas referentes à transformação na rede social e nos papéis de gênero, aos conflitos entre a vida profissional e familiar e à desestabilização das referências culturais e intrapsíquicas. Tal adversidade possibilitou crescimento em outros aspectos como: reconhecimento da importância de relações íntimas, flexibilidade, paciência, otimismo, aquisição de novos códigos culturais, aprofundamento das relações familiares e desenvolvimento da maternidade e da feminilidade. Foram encontrados alguns fatores de risco para essa experiência. A relação com a cultura brasileira, por exemplo, se mostrou superficial e restrita, na maioria dos casos, caracterizando a aculturação na modalidade separação. Essa forma de relação intercultural defensiva permitiu que as participantes identificassem características (baixa autoestima, passividade, descomprometimento, busca constante de prazer e desrespeito às leis) de um possível complexo cultural brasileiro de inferioridade. A superficialidade ocorre, portanto, em partes desse encontro intercultural. Foram encontrados alguns fatores de risco importantes para o desenvolvimento resiliente das participantes, como o alto controle dos impulsos, somado à baixa regulação das emoções. Conclui-se que o caminho de desenvolvimento dessas mulheres indica a necessidade de construção de projetos próprios, independentes da família, para que, através da autorrealização façam da experiência de expatriação a sua jornada.

Autor/ Ano/ Titulação/ Instituição/ Curso/ Área	Título/ Objetivo/ Contribuições
Ana Paula Saldanha Cardoso (2008) - Mestrado Profissionalizante - PUCMG - Administração	**O processo de ajustamento intercultural de expatriados brasileiros**
	O objetivo deste trabalho foi investigar as práticas utilizadas pelas empresas brasileiras no ajustamento intercultural de seus expatriados, tendo em vista que a maioria dos fracassos nas expatriações, ocorre devido a problemas de ajustamento intercultural do expatriado e de sua família. O resultado da pesquisa indica que, na maioria dos casos, não há políticas e práticas estruturadas que facilitem o ajustamento intercultural do expatriado e de sua família e que as práticas utilizadas pelas empresas restringem-se apenas aos aspectos logísticos da expatriação.
Leila Regina Gonçalves Rockert De Magalhães (2008) – Doutorado – USP - História Econômica	**Na senda do capital: a expatriação dos executivos brasileiros e respectivas famílias: (1956-2005)**
	De forma exploratória, buscou-se elucidar as questões relativas à expatriação, apresentando a realidade desse processo, através de mapeamento dos diversos momentos dessa mobilidade e sua relação com o momento histórico. Visou-se também vislumbrar os aspectos do fenômeno da transnacionalidade a que o executivo e sua respectiva família estão sujeitos.
Luciana Cristine de Carvalho Lessa (2008) – Mestrado – UFUMEC - Administração/ Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional	**"Executivos Expatriados Brasileiros: Percepções da Nova Função e a Influência da Distância Psíquica"**
	Esse trabalho buscou descrever as percepções do expatriado brasileiro e a influência da distância psíquica nesse processo. Investigaram-se os fatores facilitadores ou dificultadores do processo de adaptação e, principalmente, a percepção do expatriado em relação à nova função. Verificou-se que as dificuldades surgem logo no início: pela falta de um bom treinamento; pelo choque cultural da chegada, mesmo que a pessoa conheça a cultura do país hospedeiro; pela dificuldade com o idioma estrangeiro e, muitas vezes, pela falta de comprometimento dos trabalhadores locais. Quanto à volta para o Brasil, a falta de apoio por parte das empresas é um grave problema, pois elas se esquecem de que os executivos e suas respectivas famílias terão que se readaptar aos ambientes familiar, pessoal e profissional anteriores.
Raquel Santos Soares (2008) – Mestrado – UFU - Administração/ Estratégia e Mudança Organizacional	**Aspectos estratégicos da expatriação a partir da abordagem da estratégia como prática social**
	O objetivo deste estudo é analisar o papel da prática de expatriação em conciliar aspectos objetivos da empresa que envia o expatriado com os aspectos subjetivos, levando em conta os interesses do indivíduo que se expatria. O *habitus* revela que há certa intencionalidade recôndita na trajetória dos profissionais entrevistados, que aceitaram como desafio a ideia de viver em outro país, em alguns casos, com sua família. Pelas narrativas realizadas, verifica-se que a expatriação se aproxima de uma prática social, na medida em que possibilita ao expatriado vivenciar situações únicas, decorrentes de seu contato direto com uma realidade diferente da sua, atribuindo nova visão a seu trabalho aqui no Brasil, principalmente quando este continua relacionado à entrega de resultados estratégicos, dependentes de operações internacionais.
Vanessa Manfredini (2007) – Mestrado – UFRGS - Administração/ GRH	**A Formação de Líderes Globais: um estudo de caso na General Motors do Brasil**
	Este estudo busca compreender o processo de formação de líderes globais. Para lidar constantemente com subsidiárias de outros países, passar por processos de expatriação e por negociações, enfrentar a competitividade global e buscar resultados positivos para a organização requerem que tais competências sejam percebidas e constantemente desenvolvidas. Os líderes globais evidenciam de características construídas durante suas vidas, por intermédio das experiências nas empresas pelas quais passaram ou devido a capacitações. O líder global é capaz de olhar sua formação de maneira diferenciada, ou seja, atendo-se a suas experiências e às lições adquiridas e estruturando sua carreira, através da melhoria contínua e de seu desenvolvimento pessoal e profissional.
Maria Eduarda Wildi Vinhaes de Oliveira (2007) – Mestrado Profissionalizante – UDESC - Administração/ Administração de Pessoal	**Aspectos relevantes no processo de expatriação em uma empresa brasileira do setor de energia segundo a percepção dos expatriados**
	Esta pesquisa tem como objetivo verificar os aspectos relevantes percebidos pelos executivos de uma grande empresa do setor de energia designados para atuar, no exterior, por meio da expatriação. A investigação revelou que aspectos como a seleção e os programas de adaptação cultural são impactantes, no processo de expatriação de executivos, e que processos bem desenhados pela GRH, que levem em conta aspectos subjetivos dos executivos, podem aumentar o rendimento dos expatriados e, consequentemente, a competitividade da empresa.

Autor/ Ano/ Titulação/ Instituição/ Curso/ Área	Título/ Objetivo/ Contribuições
Ally Delânia Linhares Galvão (2006) – Mestrado – UFRN - Administração/ GRH	**Expatriação de Executivos: um estudo da adaptação de executivos brasileiros na Argentina**
	O presente estudo procura verificar se os executivos brasileiros, que se encontram em missão na Argentina, conseguiram se adaptar ao país. Os resultados sugerem que algumas dificuldades encontradas pelos expatriados, geradas pela falta de preparação para a missão ou pela impossibilidade de integração prévia na nova cultura, não interferiram no processo de adaptação, pois a existência de semelhanças entre as culturas, verificadas a partir do estudo das dimensões de Hofstede, foram suficientes para neutralizar as dificuldades iniciais.
Benjamin Oliveira Paixão (2006) - Mestrado Profissionalizante – PUCMG - Administração/ Organizações	**A Prática Da Flexibilidade Do Expatriado Brasileiro Em Gerência Internacional**
	Esta pesquisa teve como objetivo a análise da flexibilidade como um traço cultural brasileiro e como ela é percebida e utilizada pelos expatriados brasileiros, no ambiente de trabalho fora do Brasil. Segundo a pesquisa, a flexibilidade para adaptar-se a outra realidade e a outros padrões de interação, encontrada nos expatriados brasileiros entrevistados, está relacionada à construção de canais de comunicação nas organizações estrangeiras, sendo, em parte responsável pelo sucesso de suas empreitadas no exterior.
Ivana Dolejam Homem (2005) – Doutorado – UFSC - Administração/ Comportamento e Organizações	**O Processo de expatriação em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina: um estudo de caso**
	Este trabalho buscou verificar quais aspectos da expatriação de uma multinacional brasileira, situada no Estado de Santa Catarina, contribuem para o sucesso de uma missão internacional. Os dados indicam que a empresa tem se beneficiado da expatriação como estratégia competitiva e que sua gestão internacional de recursos humanos consegue atender às necessidades dos expatriados e de suas famílias, proporcionando ajustamento intercultural, no mínimo, dentro do esperado para ambos, pelo menos no que tange a benefícios, suporte e compensações. O sucesso das missões internacionais na Empresa Racional demonstra que, apesar do pouco tempo de adoção da expatriação, ela já detém uma boa experiência nesta área, conduzindo, de forma eficaz, todo o processo de envio de profissionais para atribuições nas subsidiárias.
Leni Hidalgo Nunes de Toledo (2005) – Doutorado - Mackenzie - Administração/ Comportamento Organizacional	**Valores, Cultura Franco-Brasileira e Ação Estratégica: uma Análise Crítica dos Fatores Responsáveis pelo Sucesso de Expatriados Franceses no Brasil e Brasileiros na França**
	Esse estudo visa fazer uma análise crítica comparativa da interferência de aspectos culturais, de aspectos relacionados aos jogos de poder e de interesses estratégicos, por parte de expatriados franceses no Brasil e brasileiros na França.
Maria de Fátima Bicalho Lobenwein Camelo (2005) – Mestrado Profissionalizante – PUCMG - Administração/ Estratégia e Competitividade nas Organizações	**Transferência e disseminação de conhecimento em multinacionais: um estudo de caso no BankBoston**
	Esta investigação é constituída por um estudo de caso realizado no BankBoston National Association, com o objetivo compreender os processos de transferência de conhecimento, resultantes da experiência de expatriação de executivos da instituição. Os resultados mostraram que a expatriação promoveu a interação dos profissionais e estimulou o processo de transferência e disseminação do conhecimento. Contudo, há pontos, no processo, que precisam ser aperfeiçoados, possibilitando melhor aproveitamento da expatriação como mecanismo capaz de transformar o conhecimento adquirido em vantagem competitiva para a subsidiária. Por se tratar de um estudo de caso, cujas conclusões não podem ser generalizadas, sugere-se que outras pesquisas investiguem, de forma mais detalhada, o posicionamento ideal da instituição para se consolidar como facilitadora da transferência e da disseminação do conhecimento adquirido pelos expatriados, a fim de transformá-lo em diferencial competitivo em toda a sua rede de subsidiárias.
Elis Regina de Paula (2005) – Mestrado – UFMG - Administração/ GRH	**A Percepção dos Executivos Expatriados Italianos sobre as Práticas Gerenciais Brasileiras**
	Neste estudo, investigou-se como os executivos expatriados italianos se adaptaram à cultura brasileira, quais foram os fatores facilitadores e inibidores de sua adaptação, e principalmente como eles percebem as práticas brasileiras. Verificou-se que as principais dificuldades de adaptação desses executivos referem-se à pontualidade, informalidade, viés na comunicação, idioma, falta de planejamento e dificuldade de

Autor/ Ano/ Titulação/ Instituição/ Curso/ Área	Título/ Objetivo/ Contribuições
	aceitação do erro por parte dos brasileiros. No que tange a práticas gerenciais brasileiras, as principais críticas referem-se ao fascínio brasileiro pelas práticas estrangeiras e sua adoção indiscriminada, especialmente as americanas, e ao 'jeitinho' brasileiro.
Marcio Antonio Campos Ferreira (2005) – Mestrado Profissionalizante – FGVRJ - Administração/ Organização e Gerência	**A Complexidade da Gestão em Processos de Internacionalização: como a Cultura Nacional Impacta o Processo Decisório de Gestores Brasileiros Expatriados - O Caso de uma Empresa Estatal do Setor de Energia**
	Esta dissertação examina como dirigentes brasileiros expatriados percebem a influência de fatores culturais, locais em seus processos decisórios, considerando que eles carregam consigo uma forma de interpretar e de agir conforme os pressupostos culturais do país de origem, podendo, dessa forma, ser impactados pela cultura de outros países. Verificou-se que, de maneira geral, o processo decisório dos brasileiros praticamente não é afetado na Colômbia nem na Bolívia. Na Argentina, embora os gerentes brasileiros digam que não mudaram seu estilo decisório, a prática mostra que há desconforto pela frieza do argentino, perplexidade pela independência e pela postura de fazer as coisas a seu modo e certa indefinição dos gestores brasileiros em implantar seu modelo de gestão, como os próprios argentinos reconhecem. Afirma-se, pois, que a cultura Argentina, principalmente a portenha, afeta o processo decisório brasileiro.
Janaína Bueno (2004) – Doutorado – PUCPR - Administração/ Processos Estratégicos	**O Processo de Expatriação como Instrumento de Integração de Culturas em uma Organização no Brasil: o Caso Renault**
	O objetivo desta pesquisa é verificar se o processo de expatriação da Renault - especificamente de sua subsidiária brasileira - é instrumento de integração de culturas dentro do ambiente organizacional. Foi investigado se as ações inerentes ao processo de expatriação estavam auxiliando os funcionários expatriados na adaptação e na integração ao ambiente organizacional brasileiro. A integração das culturas foi abordada através da identificação de comportamentos e atitudes que significam a introjeção da cultura organizacional local. Os resultados obtidos revelaram que o processo de expatriação da subsidiária brasileira da Renault não tem atuado como instrumento de integração de culturas, pois está limitado à atuação junto ao funcionário nos aspectos de infraestrutura e logística de acomodação, atuando de modo superficial na preparação dos indivíduos para a convivência e a adaptação ao contexto brasileiro.
Juliana Moreira da Silva (2003) – Mestrado Profissionalizante – PUCRJ - Administração/ Comportamento e Estratégia Organizacional	**A influência dos aspectos socioculturais e organizacionais no processo de adaptação do expatriado: O caso PSA Peugeot Citröen**
	O objetivo do estudo foi identificar quais, como e em que grau de intensidade os aspectos organizacionais e socioculturais influenciam a adaptação do expatriado. Os resultados sugerem que as condições profissionais e de vida pessoal de cada indivíduo podem influenciar sua adaptação à situação de expatriação, de modo até mesmo mais significativo do que as diferenças culturais entre países.
Ana Paula Andrade Matos (2002) – Mestrado – UFBA - Administração	**Interculturalidade: executivos americanos na Bahia e suas expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local**
	A pesquisa estuda estrangeiros nas Organizações Locais - Interculturalidade e Impactos no Desenvolvimento Local (BECKER; HOPPEN; FISCHER, 2002). O estudo sobre americanos em funções gerenciais em determinada empresa, situada na Bahia, identificou significados atribuídos por esses dirigentes à cultura de trabalho baiana – diferenças culturais de trabalho; o lapso entre as expectativas desses estrangeiros e a realidade do trabalho na Bahia; o perfil dos funcionários baianos segundo a visão do outro.
Lino Trevisan (2001) – Mestrado – UTFPR - Tecnologia/ Tecnologia e trabalho	**Interculturalidade no ambiente empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen/Audi de São José dos Pinhais**
	A pesquisa teve como objetivo identificar as dificuldades enfrentadas pelos funcionários no relacionamento intercultural e as estratégias utilizadas para superá-las. Na apresentação dos resultados, faz-se a exposição das representações dos brasileiros e dos expatriados. Em seguida, elas são analisadas, à luz do referencial teórico que fundamenta este trabalho, revelando semelhanças e diferenças dos dois grupos de entrevistados, nas representações de suas relações interculturais na empresa. Apresentam-se as representações recíprocas do 'nós' e do 'eles'. manifestadas nas entrevistas pelos funcionários brasileiros e expatriados. Em síntese, este trabalho é uma interpretação de interpretações.

Autor/ Ano/ Titulação/ Instituição/ Curso/ Área	Título/ Objetivo/ Contribuições
	Desenvolver uma postura de empatia e respeito para com o outro é uma forma de compreender que nem sempre diferenças culturais significam dificuldades de relacionamento. Para que se possa compreender e aceitar as diferenças, torna-se necessária a utilização de 'intérpretes'. Da mesma forma que se utilizam intérpretes para traduzir palavras e frases de um idioma para outro, a fim de se possa compreender o que os estrangeiros falam, também se torna necessário que alguém interprete costumes, atitudes e comportamentos de pessoas de outra cultura, para que se possa compreender o que elas estão dizendo através da linguagem não verbal e para que não se interpretem os fatos a partir de referências pessoais, muitas vezes erroneamente. A convivência intercultural significa sempre troca de conhecimentos, hábitos, costumes valores e atitudes. As pessoas que vivem esta experiência passam inevitavelmente por um processo de transformação. Significa um processo enriquecedor do ponto de vista pessoal e cultural, pois a diversidade possui sempre maiores alternativas do que a mesmice que atrofia e empobrece as relações sociais.
Patrícia Asunción Loaiza Calderon (2001) – Mestrado – FGVRJ - Administração Pública/ Políticas e Estratégias	**Treinamento E Desenvolvimento Intercultural - Experiências E Vivências Em Organizações Brasileiras**
	Esta pesquisa aborda iniciativas de treinamento e/ou desenvolvimento intercultural, em três casos empresarias e em duas organizações acadêmicas. Os resultados do estudo revelam receptividade crescente da proposta de T&D transcultural, em todos os âmbitos pesquisados e nível mais elevado de autoestima dos sujeitos devido à oportunidade de discutir suas vivências na expectativa de aproximar pessoas e organizações, mesmo no caso da fusão. A postura fenomenológica de inserção na dinâmica dos próprios sujeitos favorece a constatação de que momentos de convívio intersubjetivo são possíveis e valiosos para a construção transcultural. Nesses termos, T&D Intercultural podem contribuir para classificar o sentido fenomenológico que circula nas ambiências compartilhadas, indicando uma orientação comum nos casos e situações investigados, e que aparece no emprego de T&D intercultural como um recurso para humanizar a globalização.
Lima Ana Maria Costa Amoroso (1987) – Doutorado – PUCRJ - Serviço Social	**O Mito De Sesamo Sonho E Realidade Dos Trabalhadores Brasileiros No Iraque**
	Este estudo constitui-se na análise do 'fenômeno da expatriação de brasileiros' como consequência da internacionalização do capital produtivo nacional para o Oriente Médio. A análise tomou por base a experiência da autora como assistente social de uma empresa transnacional de base brasileira, na República do Iraque, durante um ano. A pesquisa realizada com segmento de trabalhadores brasileiros 'expatriados' procurou se singularizar no fenômeno de como se dá a prática 'expatriada' do serviço social e indicar sugestões para seu redirecionamento, frente ao desafio desse 'novo' para a profissão.

Quadro 19 – Resumo de contribuições das dissertações e teses CAPES (2013)
Fonte: Elaborado pela autora (2013)

APÊNDICE B – PROTOCOLO DE ENTREVISTA

1 Perfil do Entrevistado

1. Nome, idade, tempo de empresa, cargo, já foi expatriado e para quais países.

2 Gestão Internacional

2. Quais os principais motivos da internacionalização da empresa?
3. Qual a importância do mercado internacional para a empresa?
4. Quantas subsidiárias existem? Como se deu a escolha dos países? Houve preocupação com a distância psíquica (cultural) no início do processo de internacionalização?
5. Existe uma perspectiva de ampliação do mercado internacional? E para o mercado português/ brasileiro?
6. Qual a importância/ representatividade desta subsidiária para a empresa?
7. Como ocorre a disseminação das práticas? Qual a influência da matriz? Como você avalia a autonomia da subsidiária para criar suas práticas?
8. Existe o planejamento de uma gestão global? Comente.
9. Na empresa, existem pessoas com bom conhecimento do mercado internacional?
10. Se sim, como se obteve esse conhecimento? Se não, pretende-se buscar ampliar esse conhecimento?
11. Quais as principais dificuldades causadas pelas diferenças entre países?
12. Existe algum mercado com maior dificuldade de entrada?
13. Qual a nacionalidade do gestor no topo da empresa em Portugal/ Brasil?
14. Na abertura de uma nova unidade, quais as preferências para ocupar os cargos-chave (expatriados, trabalhadores do país anfitrião e de um terceiro país)? Há uma preferência pela nacionalidade dos gestores em cargos-chave? Por quanto tempo?
15. Qual conceito melhor descreve a estratégia da empresa? E a GRH?

    - Estratégia da empresa:

    Estratégia 1: busca suprir as necessidades locais de uma multinacional e atingir a eficiência de uma empresa global. Usa uma estrutura flexível que fornece autonomia para operações independentes em cada país, porém reúne as atividades distintas em um todo integrado.

    Estratégia 2: empresa multinacional que mantém o controle das operações em sua matriz, no país de origem.

    Estratégia 3: tem unidades plenamente autônomas, operando em vários países. As subsidiárias estrangeiras recebem maior autonomia para tratar de questões locais, como preferências do consumidor, pressões políticas, tendências econômicas, sendo, usualmente, dirigidas como empresas independentes, sem muita integração.

    Estratégia 4: organização doméstica que usa suas capacidades para entrar no mercado externo.

    - GRH:

    Gestão 1: visa manter maior nível de controle na matriz para a coordenação eficaz e a integração entre as diferentes unidades no exterior. As principais tomadas de decisão são realizadas na sede corporativa.

    Gestão 2: exige trabalhadores do país da subsidiária para participarem da gestão da organização, pois os trabalhadores nativos estão familiarizados com a cultura local, além de possuírem maior rede de contatos. Valoriza a distinção de diferentes países.

    Gestão 3: pressupõe que os empregados mais qualificados devem ocupar cargos gerenciais importantes dentro da corporação, independente da nacionalidade. Facilita a

criação de uma empresa internacional que se identifica com os interesses dos vários países de atuação, permitindo o desenvolvimento das melhores pessoas, para as melhores posições, independente da localização e nacionalidade.

Gestão 4: promove a interação entre executivos transferidos para as subsidiárias no mesmo país. Durante este período, eles desenvolvem o conhecimento profissional e também são socializados na empresa, criando redes de negócios com seus pares. Como resultado desta rotação de trabalho, os gerentes, em diferentes localizações e níveis, tornam-se membros de redes informais de informação, com base nessas relações estabelecidas.

3 Gestão Internacional Portugal e Brasil

16. Qual a estratégia escolhida para investir em Portugal/ Brasil? Aquisição total ou parcial ou investimento na raiz?
17. Quais os principais fatores de competitividade da empresa no mercado português/ brasileiro?
18. Quais os problemas que a empresa enfrenta atualmente no desenvolvimento da empresa em Portugal/ Brasil?
19. Quais os fatores que fizeram a empresa escolher o mercado português/ brasileiro?
20. A existência de uma língua comum, proximidade cultural, laços históricos entre Portugal e Brasil, diplomacia econômica brasileira/ portuguesa influenciaram na tomada de decisão pelo mercado português/ brasileiro?
21. A afinidade cultural influencia na produtividade e aprimoramento das capacidades?
22. Qual é a avaliação geral da empresa da experiência em Portugal/ Brasil?

4 A Gestão de Recursos Humanos

23. Como é o organograma da empresa e qual é a estrutura da GRH (departamentos ou subáreas)?
24. Qual o papel/ função da GRH na empresa?
25. Como você percebe a importância dessa área para empresa?
26. A GRH está ligada às estratégias corporativas (da empresa)? Como?
27. Qual o grau de autonomia na GRH que as subsidiárias têm em relação à matriz?
28. Após a internacionalização, de modo geral, houve mudanças nas políticas e práticas de GRH? Se sim, quais?

5 A Gestão de Recursos Humanos Internacional

29. Existe o setor de GRH Internacional em todas as empresas (matriz e subsidiárias)? Como ela se configura, qual sua posição no organograma da empresa e dentro da GRH e quais são suas responsabilidades?
30. Como é a comunicação entre as GRHI? Se não, explique a ausência ou se existe a possibilidade de criação dessa área.

6 Expatriação

31. Há uma área (equipe/um profissional) exclusiva (o) para a expatriação? Em todas as subsidiárias e na matriz?
32. Qual a responsabilidade dessa equipe/ profissional?
33. Em sua opinião, qual o objetivo da expatriação?
34. O que é ser um trabalhador expatriado para a empresa (tempo de expatriação, por exemplo)? Há diferentes tipos de expatriados (tempo, função, cargo)? Se sim, há diferenças nas políticas e práticas para os diferentes tipos de expatriados?
35. Em termos de internacionalização, qual a importância da expatriação para a empresa?

36. Qual a relação entre a expatriação e a internacionalização da empresa? E para as estratégias da empresa?
37. A expatriação tem maior impacto para a matriz ou para a subsidiária? Por quê?
38. Você acredita que nos próximos anos, na sua empresa, o número de expatriados irá aumentar ou diminuir? Por quê?

7 Políticas e Práticas de Expatriação

39. São observadas dificuldades de formação, atração, motivação e retenção de gestores internacionais? Se sim, quais? Explorar.
40. Há detalhamento formal de todas as fases do processo de expatriação com políticas e práticas específicas em cada fase?
41. Qual o perfil dos expatriados (nível hierárquico, idade, família, escolaridade)?
42. Há mulheres expatriadas?
43. Como ocorre a seleção (e o recrutamento)?
44. O expatriado (e a família) recebem treinamento e desenvolvimento? Se sim, qual? Explorar (tipos, conteúdos, tempo...).
45. Há suporte para a família? Qual?
46. Há oportunidade de o cônjuge trabalhar?
47. Qual a política de remuneração para os expatriados? Há uma equiparação salarial?
48. Quais são os benefícios remunerados?
49. Quais são os benefícios não remunerados?
50. Durante a expatriação, há comunicação entre as GRH para saber o desempenho ou as necessidades do expatriado ou isso é responsabilidade da GRH que recebe o expatriado?
51. Quais as práticas que fazem parte da missão? E da repatriação?
52. Qual o índice de retorno antecipado (daqueles que fracassam na missão internacional)?
53. Quais as principais razões da volta antecipada dos expatriados? Como fica a situação de trabalho deles, ao retornarem para seu país?
54. Como é conduzida a fase da repatriação? Há garantias formais ou informais da repatriação?
55. Como é a Gestão de Carreira do expatriado/ repatriado? Existe um acordo formal sobre os cargos a serem assumidos durante e depois da expatriação?
56. Existem repatriados que deixam a organização? Há preocupação da empresa em reter esses repatriados? Como isto é gerenciado (práticas de retenção)?
57. Caso contrário, há a intenção de fazer um planejamento de retenção?
58. Como é feita a gestão do desempenho dos expatriados?
59. A empresa fornece um *feedback* da repatriação para o empregado?
60. Houve evolução das políticas e práticas de expatriação, após a implementação da expatriação? Se sim, como isso ocorreu e quais os principais fatores que motivaram essa mudança?
61. Qual o *feedback* para a empresa, a partir de uma expatriação?
62. Após a repatriação, como se dá a transferência de aprendizado do gestor repatriado?
63. Na sua opinião, o processo de expatriação na sua empresa, é um processo consolidado/ estruturado, ou ainda há pontos de melhoria? Se sim, quais seriam os desafios que o processo de expatriação apresenta para a empresa?

64. **Para finalizar, comentários sobre o assunto expatriação na empresa (especificidades, temas não tratados no decorrer da entrevista).**

APÊNDICE C – QUADRO COMPARATIVO DAS IDEIAS NORTEADORAS DO ESTUDO

Ideias Norteadoras das Categorias	Ideias Norteadoras das Categorias – Caso Português	Ideias Norteadoras das Categorias – Caso Brasileiro
Importância e Estrutura da GRH	importância da GRH; GRH operacional; práticas globais de GRH; GRHI; GRH global; GRH corporativa; GRH Estratégica; circulação de pessoas.	GRH Corporativa; GRH brasileira estruturada; GRHI burocrática; deficiência comunicativa da GRHI com o exterior.
Orientação da GRH	estrutura da GRH; policêntrica; etnocêntrica; geocêntrica.	GRH doméstica brasileira regiocêntrica; GRH Corporativa etnocêntrica; GRH de Portugal policêntrica; amadurecimento corporativo policêntrico/ geocêntrico.
Estratégia de Internacionalização	oportunismo; estratégia; modo de entrada; proximidade geográfica; desenvolvimento nos países atuantes; Escola de Uppsala.	incremental; localização estratégica; imagem do país; aquisição; *greenfield*; Escola de Uppsala; oportunidade de negócio; mão de obra barata.
Modelo de Internacionalização	autonomia das unidades; práticas globais; multinacional; global; metanacional; amadurecimento internacional; bolsas de conhecimento; modelo empresa Plástico.	multinacional; amadurecimento internacional; práticas globais; global; matriz centralizadora; etnocentrismo.
Conceitos e Configurações de Expatriação	**Conceitos de Expatriação:** três meses no país estrangeiro; treinamento; troca de conhecimento e cultura; perda da identidade; controle emocional; apenas um cargo, sem diferença financeira; carreira; crescimento empresarial; etnocentrismo da matriz; perda de vínculo de trabalho; estar disponível; estratégia; necessidade técnica; dedicação à empresa; carreira internacional. **Configurações de Expatriado:** equipes de apoio; cidadão do mundo; gestor internacional; amadurecimento internacional da empresa.	**Conceitos de Expatriação:** legislação brasileira; competências técnicas; aumento salarial e de benefícios; imprevistos; variação de acordo com a atividade exercida e o tempo de permanência no país de destino; transferência de conhecimento; direcionamento da matriz para a subsidiária; estratégia; alto custo; crescimento do empregado na empresa; busca atender diversos níveis e objetivos; alguém de confiança; não leva em consideração o cargo assumido; de dois a cinco anos no exterior; não é muito voltada para o expatriado; relativa a cada pessoa; processo contínuo; mudança de rotina; perda de contato e referencial de conhecimento da matriz; amadurecimento; não é uma pessoa local; quebra de paradigmas; exposição a outra cultura; flexibilização; faz a 'ponte com a matriz'; acúmulo de culturas; mobilidade; expatriação 'branca'; assumem diversas funções; 'pessoa de casa' com a cultura Elétrica; têm conhecimento formal (graduação em engenheira); processo importante; vínculo com a matriz; ferramenta estratégica; desenvolvimento de liderança local; tornam as unidades independentes; desenvolvem competências internacionais; não é um trabalho voluntário; diferentes possibilidades de carreiras; *feedback* do repatriado; tendem a diminuir conforme as unidades forem se estruturando; importante presença no início da operação. **Configurações de Expatriado:** '*long early';* missões pontuais; viagem

Ideias Norteadoras das Categorias	Ideias Norteadoras das Categorias – Caso Português	Ideias Norteadoras das Categorias – Caso Brasileiro
		de negócio; '*short early insite';* tarefa de rápida implementação; 'temporário'; '*short early*'; transferência de curta duração'; 'intercâmbio'; expatriado, cidadão do mundo; gestor internacional; impatriados.
Práticas de Expatriação	análise do perfil; recrutamento e seleção; análise do perfil familiar; auxílio e acompanhamento psicológico para o empregado e sua família; contrato; trabalho a ser desenvolvido; custo; remuneração; benefícios; documentação; cultura estrangeira; preparação e treinamento (técnico, gerencial, cultural e linguístico); orientações locais; gestão do conhecimento; acolhimento; adaptação ao país estrangeiro; comunicação com a empresa de origem; práticas informais; avaliação de desempenho; aprendizado individual e organizacional; gestão de carreira; orientações sobre as mudanças da empresa; tributação dos rendimentos; valorização da pessoa; novas práticas para os expatriados.	análise da demanda de mão-de-obra no exterior, análise do perfil; recrutamento e seleção; análise do perfil familiar; auxílio e acompanhamento psicológico para o empregado e sua família; contrato; trabalho a ser desenvolvido; remuneração; benefícios; custo; documentação; preparação e treinamento (técnico, gerencial, cultural e linguístico); cultura estrangeira; acolhimento; orientações locais; adaptação ao país estrangeiro; comunicação com a empresa de origem; avaliação de desempenho; gestão do conhecimento; práticas informais; aprendizado individual e organizacional; gestão de carreira; trabalho a ser desenvolvido; orientações sobre as mudanças da empresa; tributação dos rendimentos no exterior; valorização da pessoa/ aprendizado adquirido; novas práticas para os expatriados.
Fatores Econômicos- Legais	crise europeia; Brasil como mercado emergente; corrupção brasileira; dificuldade em tirar o visto brasileiro; burocracia; impunidade no Brasil; sindicalismo brasileiro.	burocracia portuguesa; dificuldade em obter o visto; diferentes leis de expatriação e de efetivação do trabalhador; boa infraestrutura; fraca economia portuguesa.
Fatores Culturais	**Brasil e o brasileiro:** pouca educação e instrução; infraestrutura; carismático; não fala inglês; corrupção; evita conflito; não sabe dizer não; fala rápido; valores pessoais; diferenças sociais; diferenças regionais; mais avançado que outros países emergentes; cultura americanizada; jeitinho brasileiro; otimismo; se sente inferior aos outros; precariedade dos insumos e produtos; estrutura organizacional rígida; piadas sobre português; dificuldade de estruturar o planejamento; ritmo de trabalho; procedimentos burlados; carinho do português pelo brasileiro; políticas sociais como destaque; facilidade em fazer novas amizades; São Paulo como centro econômico mundial; informal; amadurecimento do país com a internacionalização. **Portugal e o português:** adaptável; objetivo; formal; ritmo de trabalho linear; diferenças regionais; dificuldade inicial de comunicação; piadas sobre o brasileiro; expatriados mais sensíveis à cultura brasileira; receio com a aproximação amigável do brasileiro; incentivo ao debate de ideias nas empresas; estrutura organizacional flexível; pessimista; carinho pelo brasileiro; bilíngue; comportamento tradicional.	**Brasil e o brasileiro:** dificuldade em compreender a língua; língua não facilita os negócios; pensamento e modo de trabalho objetivo; sofre preconceito; diferenças regionais; colonização europeia; 'desgarrado'; aberto para novas amizades; imagem negativa do Brasil no exterior. **Portugal e o português:** pessimista; pensamento linear; dificuldade em compreender a língua; povo fechado; aproximação com o Brasil; diferenças regionais; formalismo; distanciamento dos gestores com o nível operacional; resistência de aprender com o brasileiro.
Gestão de Recursos	- o início da internacionalização teve uma GRH com perspectiva	- GRH centrada na matriz e acompanha lentamente o desenvolvimento

Ideias Norteadoras das Categorias	Ideias Norteadoras das Categorias – Caso Português	Ideias Norteadoras das Categorias – Caso Brasileiro
Humanos	etnocêntrica; - com o desenvolvimento internacional, a GRH tem uma perspectiva etnocêntrica ou policêntrica, conforme o contexto demanda; - com a estrutura de uma GRH global, há demanda por um posicionamento geocêntrico.	internacional da empresa; - GRH voltada para o nível corporativo sem perspectiva global; - desenvolve uma GRH doméstica nas unidades internacionais, coerente com o modelo de empresa multinacional; - Elétrica *Knowledge*: conhecimento informativo e focado na matriz; - demanda para GRH regiocêntrica das unidades no exterior; - preparar a GRH para o novo plano de expansão.
Gestão Internacional	- amadurecimento internacional por meio das experiências da empresa; - direcionamento das políticas e práticas para a estratégia metanacional; - contratação de pessoas de diferentes nacionalidades para ser metanacional.	- amadurecimento internacional por meio das experiências da empresa; - direcionamento da empresa para mercados estratégicos; - a análise do mercado e a confiança nos parceiros proporcionam maior investimento e controle da matriz (presença de expatriados).
Processo de Expatriação	– estrutura enxuta com reduzido número de políticas e práticas para o processo; – encerramento dos contratos de trabalho internacionais; – novos conceitos e configurações de expatriados que exigem novas políticas e práticas de GRH; – expatriação com uma perspectiva linear; não há volta.	- há concepção de processo, mas não formalização pela empresa; - amadurecimento internacional possibilita amadurecimento do processo de expatriação; – estrutura ampla com diversas políticas e práticas para o processo; - tendência de expatriações ininterruptas até que surja uma oportunidade para o expatriado, em seu país de origem; - estratégia operacional da expatriação; - processo dinâmico, o que dificulta a formalização.
Diferenças entre Portugal e Brasil	– formas diferentes de trabalhar; – estruturas organizacionais diferentes; – jeitinho brasileiro é usado para facilitar as barreiras burocráticas; – a pouca educação e instrução brasileira reflete em práticas organizacionais diferentes; – legislação trabalhista portuguesa propicia o debate de ideias nas empresas.	– legislação portuguesa propicia a acomodação do trabalhador, mas há baixa rotatividade; – educação portuguesa proporciona trabalhadores mais qualificados; - a fraca economia reflete-se no baixo salário dos empregados, os quais não se submetem à remuneração oferecida, gerando a demanda de jovens profissionais na Elétrica.

Ideias Norteadoras das Categorias	Ideias Norteadoras das Categorias – Caso Português	Ideias Norteadoras das Categorias – Caso Brasileiro
O processo de expatriação na estratégia de internacionalização	- a expatriação é importante no início da implantação de uma fábrica no exterior; - conforme a empresa amplia o quadro de pessoal internacionalmente, o conceito corrente de expatriado é dissolvido na estrutura da empresa; - a tendência é que o expatriado seja um contratado local e seja recrutado quando há necessidade técnica ou gerencial dessa pessoa; - alguns fatores culturais do Brasil influenciam a estrutura global da empresa, demandando novas políticas; - há grande dificuldade em expatriar para o Brasil em função da língua. Por isto, a internacionalização brasileira é mais lenta que em outros países; - a GRH brasileira visa à 'europeização' das unidades brasileiras; - em relação à gestão de conhecimento, novas ferramentas de informação substituem o papel do expatriado; - para os cargos gerenciais, os seminários e fóruns que a empresa proporciona são a maneira encontrada para construir uma cultura Plástico; - a expatriação não é um processo estratégico consoante com a perspectiva metanacional da empresa Plástico.	- voltada para o mercado brasileiro com lento amadurecimento internacional da Elétrica; - o contexto brasileiro é um fator dificultador para que a empresa tenha impatriados; - gestão do conhecimento voltada para as informações brasileiras, com caráter de manual; apenas algumas área desenvolvem ações para aproveitar o *feedback* do repatriado; - as experiências internacionais da Elétrica contribuem para melhor tomada de decisão quanto à presença de expatriados; - menor presença de expatriados conforme a unidade amadurece; - amadurecimento internacional propicia o surgimento de novas configurações de empregados internacionais (cidadão do mundo, flexpatriado e gestor global); - a expatriação deve aumentar com o Projeto Elétrica 20-20; - influenciada pela estratégia multinacional, a expatriação está focada na subsidiária (segunda fase do processo), ou seja, há pouca contribuição para a matriz; - a expatriação é entendida como importante, mas é usada de maneira pontual; está voltada para levar a cultura da empresa Elétrica para as unidades do exterior.

Quadro 20 – Quadro comparativo das ideias norteadoras dos estudos de casos: Portugal e Brasil
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

ANEXO A – 100 MELHORES EMPRESAS INSTALADAS NO BRASIL

Tabela 7 – As 100 melhores empresas instaladas no Brasil

N	Empresa	Vendas líquidas (em US$ mil)	Lucro (em US$ mil)[74]	Setor	Empregados
1	Petrobras	100.694.164	14.748.002	Energia	58.950
2	BR Distribuidora	39.025.760	605.309	Atacado	4.505
3	Vale	36.198.648	15.333.322	Mineração	48.485
4	Ipiranga Produtos	23.069.763	297.497	Atacado	2.096
5	Raízen	13.475.481	NI	Atacado	NI
6	Fiat	11.775.140	748.307	Autoindústria	15.805
7	Volkswagen	11.022.147	NI	Autoindústria	23.239
8	Vivo	10.607.622	1.691.429	Telecomunicações	13.757
9	Bunge Alimentos	10.299.528	-74.054	Bens de Consumo	6.099
10	Cargill	10.178.713	97.555	Bens de Consumo	6.952
11	Braskem	9.972.587	-381.888	Química e Petroquímica	4.989
12	Pão de Açúcar	9.719.980	267.749	Varejo	58.310
13	TIM	8.919.228	694.819	Telecomunicações	NI
14	General Motors	8.819.319	NI	Autoindústria	24.075
15	Telefônica	8.145.176	1.349.450	Telecomunicações	7.581
16	Casas Bahia	7.872.754	87.165	Varejo	57.609
17	Walmart	7.614.195	NI	Varejo	81.504
18	Ambev	7.572.618	2.980.181	Bens de Consumo	21.921
19	ArcelorMittal Brasil	7.296.938	85.066	Siderurgia e Metalurgia	8.571
20	Correios	7.238.474	368.220	Serviços	116.138
21	Mercedes-Benz	7.230.484	NI	Autoindústria	14.000
22	JBS	7.154.524	-151.565	Bens de Consumo	38.562
23	Carrefour	7.011.632	NI	Varejo	NI
24	TAM	6.927.692	14.943	Transporte	29.654
25	Brasil Foods/Sadia	6.855.624	413.444	Bens de Consumo	59.932
26	Brasil Foods	6.840.277	205.204	Bens de Consumo	58.039
27	Telemar	6.758.238	-545.161	Telecomunicações	7.297
28	Cosan	6.737.129	82.925	Atacado	NI
29	Ford	6.518.627	NI	Autoindústria	NI
30	Atacadão	5.916.065	NI	Varejo	NI
31	CSN	5.891.188	1.321.758	Siderurgia e Metalurgia	15.510
32	Claro	5.876.428	-203.746	Telecomunicações	NI
33	Usiminas	5.761.328	-155.255	Siderurgia e Metalurgia	13.648
34	Embratel	5.709.986	51.561	Telecomunicações	NI
35	Moto Honda	5.682.099	NI	Autoindústria	12.179
36	Sabesp	5.438.093	887.484	Serviços	14.896
37	AES Eletropaulo	5.387.770	919.045	Energia	5.668
38	ADM	5.279.628	NI	Produção Agropecuária	3.787
39	Oi (TNL PCS)	5.028.448	875.599	Telecomunicações	NI
40	MAN	4.741.286	NI	Autoindústria	1.915
41	Toyota	4.672.885	NI	Autoindústria	4.179
42	Cemig Distribuição	4.661.710	395.099	Energia	6.675
43	Embraer	4.637.840	29.551	Autoindústria	15.989
44	Globo	4.632.406	938.687	Comunicações	NI
45	Construtora Odebrecht	4.597.375	241.387	Indústria da Construção	124.356
46	Samsung	4.505.706	NI	Eletroeletrônico	8.135
47	Copersucar	4.484.905	-3.394	Energia	NI
48	Gerdau Aços Longos	4.360.759	86.779	Siderurgia e Metalurgia	NI

[74] NI – Não informado

N	Empresa	Vendas líquidas (em US$ mil)	Lucro (em US$ mil)[74]	Setor	Empregados
49	Nextel	4.303.057	NI	Telecomunicações	6.075
50	Renault	4.299.693	74.797	Autoindústria	NI
51	Ale	4.292.930	10.592	Atacado	1.087
52	Oi	4.096.687	297.736	Telecomunicações	4.004
53	GOL	3.976.135	-343.750	Transporte	NI
54	Unilever	3.889.265	NI	Bens de Consumo	NI
55	Samarco	3.867.042	1.453.580	Mineração	2.359
56	Furnas	3.861.498	35.139	Energia	4.860
57	Amil	3.729.795	71.410	Serviços	18.476
58	GE	3.700.000	NI	Eletroeletrônico	NI
59	Refap	3.681.322	-295.826	Química e Petroquímica	923
60	Itaipu Binacional	3.652.152	NI	Energia	3.395
61	Louis Dreyfus	3.638.102	55.161	Produção Agropecuária	2.819
62	Peugeot Citroën	3.615.373	NI	Autoindústria	5.185
63	Light	3.564.476	144.880	Energia	3.887
64	Lojas Americanas	3.312.766	184.237	Varejo	NI
65	Honda Automóveis	3.311.798	NI	Autoindústria	3.253
66	Natura	3.203.865	408.123	Bens de Consumo	NI
67	Whirlpool	3.186.972	89.036	Eletroeletrônico	17.992
68	Basf	3.068.093	139.680	Química e Petroquímica	3.941
69	CPFL Paulista	3.064.813	369.503	Energia	2.931
70	Coamo	3.040.464	130.980	Produção Agropecuária	5.540
71	Souza Cruz	3.025.410	805.275	Bens de Consumo	7.400
72	Makro	3.012.709	-19.075	Atacado	8.537
73	Copel	3.007.368	214.123	Energia	7.034
74	Votoran	2.895.741	334.083	Indústria da Construção	6.976
75	Magazine Luiza	2.813.191	10.637	Varejo	20.242
76	Chesf	2.803.824	528.034	Energia	5.659
77	Nestlé	2.793.697	NI	Bens de Consumo	NI
78	Gerdau Açominas	2.763.356	12.830	Siderurgia e Metalurgia	NI
79	Coelba	2.721.039	341.387	Energia	2.533
80	Transpetro	2.697.643	345.094	Transporte	9.553
81	Suzano	2.602.952	51.826	Papel e Celulose	6.199
82	Heringer	2.576.780	35.918	Química e Petroquímica	3.425
83	CNH	2.572.025	65.929	Autoindústria	5.031
84	Paranapanema	2.568.829	-70.978	Siderurgia e Metalurgia	2.245
85	Iveco	2.491.291	171.286	Autoindústria	3.075
86	Ponto Frio	2.483.021	-60.856	Varejo	11.389
87	Marfrig	2.439.815	-374.254	Bens de Consumo	11.055
88	Camargo Corrêa	2.425.514	-98.512	Indústria da Construção	23.278
89	Bunge Fertilizantes	2.384.903	-131.687	Química e Petroquímica	1.755
90	Mitsubishi Motors	2.382.236	NI	Autoindústria	2.698
91	Andrade Gutierrez	2.376.030	155.730	Indústria da Construção	12.413
92	Bayer	2.351.380	35.901	Química e Petroquímica	4.000
93	Avon	2.316.300	NI	Bens de Consumo	NI
94	Eletronorte	2.304.178	7.777	Energia	3.815
95	Robert Bosch	2.302.004	NI	Autoindústria	9.962
96	HP	2.289.736	NI	Indústria Digital	NI
97	Braskem Qpar	2.284.853	56.367	Química e Petroquímica	953
98	Spal	2.283.170	208.094	Bens de Consumo	NI
99	Tag	2.250.296	594.182	Transporte	NI
100	Comgás	2.247.371	159.687	Energia	1.019

Fonte: Revista Exame (2012)