

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Mateus Marques Pereira

**Expatriação de Gestores em Multinacionais Brasileiras:**  
Especificidades Nacionais

SÃO PAULO - SP  
2014

Mateus Marques Pereira

**Expatriação de Gestores em Multinacionais Brasileiras:**  
Especificidades Nacionais

Relatório final apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para o PIBIC ciclo 2013/2014.

**Campo de conhecimento:** Gestão de Pessoas/Internacionalização

**Orientador:** prof. Germano Glufke Reis

**Projeto:** Gestão de Expatriação em Multinacionais Brasileiras

SÃO PAULO - SP

2014

## RESUMO

Este projeto de iniciação científica teve o propósito de identificar especificidades na gestão da expatriação em multinacionais brasileiras. A internacionalização de empresas de países emergentes é um processo recente e, por isso, ainda não muito estudado, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas internacional nessas empresas. Esse processo vem se intensificando e requer atenção acadêmica, para que se compreenda as suas especificidades, desafios e, também, para que se identifiquem oportunidades para o aprimoramento da gestão de multinacionais brasileiras, que são o foco deste trabalho.

A expatriação de profissionais é uma peça-chave no processo de internacionalização de uma empresa, além de ser um ação complexa e muitas vezes bastante onerosa; o seu estudo se torna importante para que recursos sejam poupados e processos sejam bem sucedidos.

Historicamente, a gestão de expatriação, assim como a internacionalização de empresas já é um tópico bastante explorado por estudos que focam as experiências de países desenvolvidos. No presente trabalho o referencial teórico teve como ponto de partida a literatura científica sobre expatriação, em sua grande maioria produzida no contexto das empresas de países desenvolvidos. Neste projeto examinou-se em que medida as multinacionais brasileiras efetivamente refletem os conceitos sobre expatriação presentes na literatura. Há similaridades com a teoria? Há especificidades?

Assim o objetivo do trabalho foi identificar especificidades das multinacionais brasileiras no que tange à gestão da expatriação. Para isso, do ponto de vista metodológico foram estudadas três empresas nacionais, nas quais foram realizadas entrevista; suas práticas foram comparadas com o que diz a literatura científica internacional. Também foi estudada uma multinacional estrangeira, reconhecida no mercado como referência no campo da gestão da expatriação, na qual os processos de expatriação já são bastante maduros (por isso chamada de “empresa/modelo ideal”); a inclusão dessa empresa serviu para que fosse introduzido um elemento de comparação com relação às práticas adotadas pelas empresas brasileiras.

Os resultados indicaram que a gestão da expatriação em empresas brasileiras apresenta algumas especificidades, uma vez que ainda estão iniciando o seu processo de internacionalização e a expatriação é algo recente. No geral, há menor demanda por expatriados e menos formalização nos processos. Em alguns casos, a escolha deve-se mais à disposição/interesse dos candidatos, domínio de competências técnicas necessárias e/ou do domínio de línguas estrangeiras, do que à presença de habilidades importantes para a atuação internacional do profissional. Além disso, em algumas das empresas estudadas, menor tempo ou

ênfase é dada à preparação intercultural do expatriado. Observou-se, também, haver uma relação entre a demanda por expatriados e o grau de formalidade envolvido em todo o processo e que os objetivos pelos quais os expatriados são enviados pela empresa influenciam no aproveitamento posterior do repatriado. Por outro lado, há distinções entre as multinacionais brasileiras estudadas, uma vez que há experiências mais maduras em uma das organizações estudadas. Limites do estudo e sugestões para novas pesquisas são apresentados ao final do trabalho.

Palavras chave: expatriação, internacionalização, multinacionais brasileiras

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Apresentação do tema e sua relevância	7
1.2	Objetivos da pesquisa	8
1.3	Pergunta da pesquisa	8
1.4	Estrutura do Trabalho	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
3	GESTÃO DA EXPATRIAÇÃO	11
3.1	Expatriação	11
3.2	Repatriação	15
4	METODOLOGIA	18
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
5.1	Empresa Global	21
5.2	Empresas Nacionais	23
6	CONCLUSÃO	29
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

[GGR1] Comentário:

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação do tema e sua relevância

Termo cada vez mais recorrente no mundo dos negócios e também no Brasil, a gestão da expatriação tem sido sistematicamente focada por estudos acadêmicos. A globalização exige profissionais com experiência internacional capazes de liderar equipes multinacionais para que as grandes empresas sejam realmente competitivas, e a formação dessa experiência vem através da expatriação de seus empregados. A expatriação é, antes de tudo, uma decisão ou uma política organizacional, um recurso do qual as organizações lançam mão para atingir alguns de seus objetivos, dentre os quais podemos citar: a) internacionalizar a sua gestão; b) aumentar o repertório dos 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 das suas unidades geograficamente dispersas; e) aumentar a diversidade estratégica de seus recursos humanos face aos mercados globais; f) desenvolver e incorporar novas técnicas e processos organizacionais; g) exemplificar aspectos importantes da cultura da matriz (FREITAS, 2010).

Ainda de acordo com a literatura consultada, o processo de expatriação inclui, de forma geral, a seleção, o treinamento, a adaptação no país de destino e, finalmente, a repatriação, que é o retorno do expatriado à empresa e ao país de origem (VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007; LINEHAM; SCULLION, 2002 apud SPOHR, 2011). Todos esse processos devem ser acompanhados de perto pela empresa, para que a expatriação seja bem-sucedida e traga bons frutos e para isso, Black e Gregersen (1999) trazem uma boa definição de sucesso, de acordo com um longo estudo desenvolvido em mais de 750 empresas norte-americanas, europeias e japonesas, para que a expatriação tenha valido a pena, o executivo que a propôs deveria ter pensado no benefício à longo prazo que isso traria à empresa, e não só em enviar um gestor para fora do país para sanar um problema rápido ou implementar uma nova base. Esse benefício à longo prazo vem com a troca de conhecimentos entre o seu gestor expatriado e aqueles que são nativos do país, fazendo com que o expatriado de alguma maneira treine sua equipe lá fora para que um novo valor seja criado e ao mesmo tempo traga para a matriz um novo *know-how*. Outra

visão de sucesso é quando o expatriado adquire habilidades de liderança global, um atributo competitivo em multinacionais atualmente; a maneira de se fazer negócios está mudando, e para que o gestor amplie sua visão dentro desse âmbito, somente uma expatriação satisfatória irá trazer tal benefício.

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

O objetivo geral do trabalho foi identificar peculiaridades das multinacionais brasileiras no que tange à gestão da expatriação. Para isso, buscou-se comparar as práticas de gestão de expatriação em empresas brasileiras com o que prescreve a literatura sobre expatriação e com o que praticam as empresas de países desenvolvidos. Essa comparação contribuiu para a identificação e entendimento de especificidades de empresas brasileiras, no que diz respeito à gestão da expatriação.

Assim, do ponto de vista metodológico foram estudadas três empresas nacionais, nas quais foram realizadas entrevistas. Suas práticas foram comparadas com o que diz a literatura científica internacional sobre a gestão da expatriação.

Também foi estudada uma multinacional estrangeira, reconhecida no mercado como referência no campo da gestão da expatriação, na qual os processos de expatriação já são bastante maduros (por isso chamada, neste trabalho, de “empresa ideal”); a inclusão dessa empresa serviu para que fosse introduzido um elemento de comparação com relação às práticas adotadas pelas empresas brasileiras.

Em suma, possíveis características da expatriação em empresas brasileiras foram identificadas a partir de comparações com o que é apresentado pela literatura/teorias sobre expatriação e com o que é praticado no âmbito de uma multinacional estrangeira de grande porte (empresa “ideal”)

## **1.3 Pergunta da pesquisa**

Haja vista que nosso projeto se resume em identificar padrões dentro do assunto proposto, as perguntas que melhor exprimem como um todo esta pesquisa, são: “Quais são as especificidades da gestão de expatriação no processo de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras?”; “Em que medida as práticas adotadas pelas empresas brasileiras assemelham-se ao que é definido pela literatura acadêmica sobre expatriação?” ; “Em que medida assemelham-se às práticas adotadas por empresas de países desenvolvidos”?

#### 1.4 Estrutura do Trabalho

O presente relatório final da pesquisa conta com uma introdução que expressa o tema do estudo e a relevância do mesmo para o campo da Administração Empresarial. O referencial teórico é o ponto de partida da pesquisa, possibilitando comparações com o material coletado posteriormente (na pesquisa de campo).

O desenvolvimento do relatório irá se dividir em capítulos, cada qual com um assunto específico e relevante para a compreensão do material, espera-se que o capítulo inicial traga as informações prévias necessárias e dados estatísticos importantes.

À priori, estão previstos outros dois capítulos de desenvolvimento, o primeiro, dividido em sub capítulos, onde cada um deles traz uma entrevista coletada e uma análise da respectiva empresa. O próximo capítulo irá trazer uma comparação entre o material coletado e o referencial teórico, além de ainda comparar as empresas entre si e propôr padrões.

A pergunta da pesquisa será devidamente respondida na conclusão, após uma análise de todo o material teórico e coletado nas entrevistas, ao final virão as considerações importantes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conhecidas como *late-movers*, as multinacionais brasileiras se internacionalizaram somente a partir da década de 90, devido ao fato de que até então o modelo de desenvolvimento era fundado na política de substituição de importações, além do que, nosso mercado interno é bastante grande e continha as necessidades de demanda da época; a estabilidade cambial e a diminuição da carga tributária também fizeram com que as grandes empresas pudessem sonhar com a internacionalização (KOVACS; OLIVEIRA, 2008 *apud* KHAUAJA, R.; TOLEDO, L., 2011). Pois dadas essas condições, multinacionais brasileiras puderam concorrer no mercado global ainda que com cautela.

No atual cenário mundial, é inevitável que empresas muito grandes se internacionalizem, é a estratégia de crescimento que gera líderes de mercado, mas para que isso ocorra, todo cuidado deve ser mantido. O modo de entrada e a escolha do país estrangeiro devem ser muito bem estudados para evitar possíveis problemas futuros, uma empresa pode entrar num país apenas exportando esporadicamente, regularmente, instalando postos de venda e até de

produção e cada um desses meios requer uma quantidade específica de recursos comprometidos na operação (BEZERRA, M.; VALE, M.; MASSARI, J.; BORLENGHI, G., 2012). Quando falamos em multinacionais de países emergentes, como o Brasil, onde na maioria das vezes a escassez de recursos se faz presente, e conseqüentemente a entrada em novos países tem um alto risco, podemos perceber que um modelo gradativo é usado.

Depois que o principal banco de investimentos do mundo, Goldman Sachs, lançou seu relatório "*Dreaming With BRIC's: The Path to 2050*" em 2003, reconhecendo a importância dos emergentes para a economia global, esses países se sentiram confiantes para entrar em mercados globais, o que incluía o Brasil.

No início, essas entradas eram dadas pela exportação, principalmente de *commodities*, mas que com o passar do tempo se tornaram investimentos *greenfield*, fusões, aquisições, e *joint-ventures* para que inclusive a produção dessas empresas fosse internacional. Uma das teorias que explica essa ascensão é a de Uppsala, um modelo que diz que há incertezas nos negócios internacionais por haver falta de conhecimento dos mercados estrangeiros, o que faz com que as empresas sejam muitas mais cautelosas em seu processo de entrada. Quanto menor o conhecimento e maior a distância percebida entre o mercado de origem da empresa e o mercado que ela pretende ingressar, pela visão do gestor, maior a resistência para entrada. Os pesquisadores da universidade de Uppsala denominaram os fatores que impossibilitam ou dificultam o fluxo de informações do e para o mercado de distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Essa cautela leva ao fato de que essas empresas devem se internacionalizar gradativamente, no melhor dos casos, passando por todos os processos: (i) Exportação não regulares, (ii) Exportação através de agentes de vendas, (iii) Instalação de um filial de vendas e (iv) Instalação de unidades produtivas ou de fabricação (JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975 *apud* BEZERRA, M.; VALE, M.; MASSARI, J.; BORLENGHI, G., 2012). Quando analisamos a entrada das multinacionais brasileiras no mercado global, podemos perceber que de uma certa maneira, ela segue esse modelo gradativo e por isso é importante citá-lo.

Os principais objetivos que podem ser caracterizados para a internacionalização dessas multinacionais muito se aproximam de: o desejo de crescimento; apoio às suas próprias atividades de exportação; acesso à recursos e ativos estratégicos; acesso a mercados protegidos; possibilidade de seguir os passos dos clientes internacionalizados; vontade dos dirigentes; oportunidades inesperadas (empresas procuradas por terceiros, sem intenção estratégica de se internacionalizarem); e valorização da marca, inclusive no mercado doméstico (FLORENSE; FUJITEC; LENNY; MARISON *apud* KHAUJAJA, R.; TOLEDO, L., 2011).

Outros fatores a serem analisados na pesquisa dizem respeito à gestão de pessoas e suas políticas na visão da internacionalização e o nível de autonomia das subsidiárias dessas empresas. De acordo com um estudo realizado por Patricia Muritiba (2009) multinacionais brasileiras podem se comportar de diferentes maneiras em relação à esses dois fatores, primeiramente, quando falamos de autonomia de subsidiárias, as empresas podem centralizar, descentralizar ou ainda permanecer em um estágio intermediário quanto ao seu poder decisório; empresas brasileiras costumam descentralizar mais suas decisões em relação à outros países, de acordo com o estudo. Níveis mais altos de centralização estão ligados, no caso das brasileiras, ao fato de as subsidiárias serem pequenas ou terem sido estabelecidas por meio de *greenfield*, e tem como objetivo uma maior integração, globalmente falando; para que um sistema centralizado funcione bem, a matriz deve permanecer rigorosa quanto à procedimentos e manter a comunicação entre matriz e subsidiária eficaz. Os níveis mais altos de descentralização se explicam, por sua vez, pelo fato de que as empresas precisam de tomadas de decisão rápidas e flexíveis, além de uma melhor adaptação cultural.

Ainda tendo como base o estudo de Patricia Muritiba (2009), empresas brasileiras que se internacionalizam estão em diferentes patamares, em relação ao nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas. A autora dividiu as empresas em dois patamares, o primeiro envolve empresas onde existe a possibilidade de carreira profissional apenas em posições-chave e os treinamentos procuram apenas difundir a cultura da empresa entre as unidades; já o segundo engloba empresas onde a carreira internacional pode ser atendida em diferentes níveis hierárquicos e os treinamentos procuram difundir competências para os expatriados ou para as subsidiárias.

### **3 GESTÃO DA EXPATRIAÇÃO**

#### **3.1 Expatriação**

Divididos, basicamente, entre a seleção, treinamento, adaptação no país destino e, finalmente, a repatriação (SPOHR, 2011), cada momento requer uma série de cuidados por parte da empresa e do expatriado, para que a experiência venha a trazer benefícios para ambas as partes. Em primeiro lugar, a empresa deve fazer uma seleção criteriosa, afim de achar o empregado ideal, ou o que chegou mais perto disso, para a nova empreitada; quanto mais critério

nessa fase, mais bem ajustado será o expatriado, e maior a chance de tudo dar certo. O perfil que deve-se procurar nesse caso é o de uma pessoa que tenha auto controle, para manter-se bem mental e psicologicamente em situações de stress e pressão, auto eficácia para poder se ajustar e ajustar seu novo ambiente de trabalho na situação que irá encontrar e facilidade de se relacionar para se adequar ao seu novo ambiente de maneira simpática para com seus novos companheiros; uma experiência prévia por parte do profissional também é bem vista nessa seleção (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991), além disso uma expatriação de sucesso geralmente começa pela seleção de um candidato que além de ter habilidade técnica exemplar, também tenha habilidades interculturais, o que muitas empresas geralmente não presumem quando vão escolher alguém para a expatriação; uma pessoa comunicativa, sociável, flexível e cosmopolita seria o ideal nesse caso (BLACK; GREGERSEN, 1999).

Após essa escolha, é extremamente importante que fique claro para o expatriado todas as informações à respeito da sua nova vida fora do país, quanto mais claro, mais precisas serão as expectativas e menos desapontamentos surgirão. É prudente levar em conta que desapontamentos inesperados trazem ineficiência do expatriado perante ao seu novo cargo, e prejuízo por parte da empresa, por isso que deve-se evitar ao máximo que isso ocorra. Outro fator a ser levado em conta nessa fase de clareza das informações é a família do expatriado, principalmente o cônjuge; o consentimento desse para com o processo é essencial para o sucesso da expatriação, e seu entendimento claro evita frustrações futuras e problemas familiares ao expatriado. O terceiro ponto, ainda na fase de pré-expatriação, seria o treinamento do expatriado também, de preferência, de sua família. Para evitar novidades inesperadas, e por consequência, frustrações e insegurança, o treinamento em relação à nova língua, novos costumes, o que deve-se saber à respeito da política local, do câmbio monetário, comportamentos aceitáveis, etc., é a parte mais importante na fase inicial da expatriação. Um sujeito bem treinado previamente, chega em seu novo país com expectativas muito precisas e já preparado para a nova experiência.

Em relação a aspectos práticos que levam o indivíduo a aceitar de bom grado sua nova função como expatriado, o desafio pessoal por si só e o desenvolvimento profissional que a expatriação trará, formam os principais motivos citados pelos próprios expatriados em uma pesquisa desenvolvida por Stahl, Miller e Tung (2001). Curiosamente, considerações monetárias vêm apenas em 5º lugar no ranking de motivos citados, atrás ainda da importância desse novo trabalho para si, avanço para oportunidades futuras e localização geográfica.

A experiência da expatriação começa quando o expatriado chega ao seu novo país e assim começa a sua nova vida, de acordo com Freitas (2010) tal mergulho só é possível através de uma reconstrução interna, pois ele coloca em xeque a questão da identidade. A adaptação do

expatriado pode demorar, e em alguns casos pode ser dolorosa por parte dele e de sua família, por isso é importante o acompanhamento da empresa nessa chegada. É interessante que a empresa conceda tempo e ajuda na logística para a estabilização local, a busca de uma nova casa, uma escola para os filhos, talvez um emprego para o cônjuge, etc., esse período deve ser respeitado para que não haja problemas futuros que tragam a ineficiência do profissional. Um dos principais motivos de fracasso de expatriações é o esquecimento do bem estar familiar do expatriado, quando o parceiro deste não consegue um visto para trabalhar no novo país, por exemplo, ou quando os filhos não conseguem vaga em colégios locais próximos à nova residência.

Após o período de estabilização do expatriado, é necessário que esse seja bem aceito na sua nova posição dentro da empresa, principalmente pelos seus novos companheiros e subordinados. É recorrente que a equipe local não entenda o porquê foi necessário trazer alguém de fora para assumir este trabalho, por isso às vezes a chegada do expatriado é difícil, e uma possível reclusão trará insatisfação por parte desse, que terá que fazer grandes ajustes no ambiente e em si mesmo para poder se adaptar ao novo cargo. Uma socialização organizacional criada pela empresa torna esse primeiro contato mais fácil e uma aceitação melhor por parte da nova equipe, logo, o expatriado começa a produzir de acordo com o que foi designado mais rapidamente. Ajustes ao novo cargo certamente serão feitos por parte desse expatriado, a questão é que quanto menos ajustes, e quanto menos profundos sejam esses ajustes, até a adaptação do profissional, maior a chance de a expatriação dar certo tanto no ponto de vista do expatriado quanto da empresa. Esses ajustes virão primeiramente das habilidades do profissional em se relacionar, em perceber a situação, na sua auto eficiência, etc., em seguida, a família e as discrepâncias culturais também virão como fatores para que sejam feitos esses ajustes no novo cargo. É exatamente por isso que a clareza antecipada em relação à nova experiência é essencial; quando o expatriado chega preparado para assumir o novo cargo, os ajustes são mais sutis e o impacto gerado é menor, aumentando as chances de que a expatriação seja um sucesso e a empresa não arque com prejuízos por causa de uma insatisfação do profissional em relação à nova jornada.

As práticas do RH perante a expatriação dentro das multinacionais são um assunto bastante estudado, devido a presença de muitas distinções entre empresas em relação à isso. De acordo com Evans, Pucik e Barsoux (2002), a internacionalização envolve a procura do equilíbrio entre a estratégia local, onde a subsidiária se comporta de acordo com a cultura e os costumes do país onde ela se encontra, e a estratégia de levar a sua própria cultura para essa subsidiária, conseqüentemente propondo mudanças locais; e é exatamente nesse ponto que

entram as práticas de RH, específicas em cada empresa. Ainda de acordo com os autores, existem, de uma maneira geral, quatro tipos de comportamento no contexto da internacionalização: 1) *Country-of-origin effect* - aquele onde as práticas e valores da empresa são um reflexo das práticas e valores de seu próprio país, que permanece quando o gestor é expatriado durante uma internacionalização. Tal comportamento se explicaria numa situação onde a cultura da empresa está fortemente relacionada com a cultura do país, ela assegura o mantimento de um aspecto crucial, que no caso, carece no país da subsidiária; 2) *Company-of-origin effect* - aquele onde a empresa cria práticas e valores próprios, independente da cultura de seu país, e também os impõe fora do país. Nesse caso, a empresa não vai procurar um gestor que segue exatamente as tendências do seu país, mas sim aquele que se adequou bem ao modo como a empresa opera, acima de tudo; 3) *National business systems effect* - aquele onde a empresa se comporta de acordo com a cultura do país onde a subsidiária se localiza, mantendo uma política global, mas uma implementação local. Geralmente esse comportamento é adotado quando a estratégia da empresa é a internacionalização através de aquisições e alianças; e 4) *Multinacional corporation effect* - aquele onde a empresa se comporta visando o comportamento de outras empresas que já estão ali estabelecidas, ou de outras internacionalizações de sua própria autoria, que deram certo. Empresas que adotam esse tipo de comportamento geralmente estão ligadas com um alto fluxo de tecnologia, muito influenciada pela globalização.

Além disso, outras duas variáveis importantes, e que também influenciam na prática do RH em uma empresa, são a duração do *assignment* do expatriado (podendo variar entre poucos meses e vários anos) e o objetivo principal da jornada. Quando cruzamos essas duas variáveis temos uma matriz onde podemos concluir que: a) Quando temos uma expatriação de pouca duração, e o objetivo principal é uma demanda da própria empresa, então essa expatriação tem como finalidade a resolução de um problema, e o expatriado atuaria simplesmente como um resolvidor desse problema; b) Pouca duração, e um objetivo de aprendizagem do gestor geralmente significa um aprimoramento da carreira do expatriado, este segue para a expatriação com o objetivo de trazer conhecimento não só para si mesmo, mas como para a matriz; c) Uma jornada longa, combinada com uma demanda da matriz pode significar o controle corporativo ou a transferência de conhecimento para a subsidiária, o expatriado deverá então transmitir seu conhecimento adquirido na matriz para que algum tipo de tarefa seja cumprida na subsidiária; d) Quando o objetivo é a aprendizagem e temos uma expatriação de longa duração, a empresa espera que seja desenvolvida uma nova competência nesse gestor expatriado, as vezes esperando que esse indivíduo venha a se tornar um líder, por exemplo. A partir da escolha de qual comportamento e variáveis a empresa deve adotar durante uma internacionalização, define-se

que tipo de expatriado ela deveria escolher; cada tipo de comportamento necessita de características diferentes de gestores, para uma melhor adaptação do mesmo.

### 3.2 Repatriação

A repatriação corresponde ao primeiro emprego do indivíduo após o retorno e normalmente não dura mais do que dois anos (CERDIN; PARGNEUX, 2009 apud SPOHR, 2011). Outro assunto muitas vezes negligenciado pelos setores de RH responsáveis pela expatriação em grandes multinacionais é essa questão da repatriação. Por outro lado, talvez esse seja o processo mais importante para o sucesso na visão da empresa, uma expatriação bem-sucedida é algo positivo para o indivíduo, já uma repatriação bem-sucedida é algo positivo para a empresa que investiu naquele profissional. De pouco adianta uma expatriação de sucesso, se quando o expatriado voltar, esse não seja bem recepcionado ou seja rejeitado pelos antigos colegas, ou se a empresa não aproveitar suas novas habilidades e experiências. O sentimento de "não caber" no antigo cargo é muito recorrente, já que ações que eram funcionais no país da expatriação não servem mais. O choque cultural reverso pode trazer grande angústia, já que mudanças ocorreram no período de expatriação do indivíduo, por isso é importante que haja um acompanhamento de um tutor ao expatriado durante a sua estadia fora, alguém que o mantenha informado de tudo e que cuide de seu plano de carreira para quando este voltar ao país de origem. A repatriação deve começar, na verdade, antes da partida de volta, o planejamento deve ser semelhante ao período de pré-expatriação, a clareza nos próximos objetivos em relação ao indivíduos é essencial para a readaptação consequente.

De acordo com Tung et al. (1988) quanto maior a duração da missão do expatriado, mais difícil é a reintegração, e um dos maiores motivos é a síndrome do *out of sight, out of mind* (quem não é visto, não é lembrado). Se um repatriado se sente excluído em sua chegada, pode ser que este se sinta no dever de trocar de empresa e vai à procura de um novo emprego, fazendo com que o investimento em capital humano da empresa vá por água abaixo. Em resumo, as principais causas do desconforto relacionadas à empresa são falta de clareza quanto ao cargo após o retorno, perda de *status* e autonomia na tomada de decisões, expectativas frustradas com relação à remuneração, reconhecimento e condições de trabalho, perda de oportunidades de promoção no país de origem, falta de planejamento da carreira e diferenças de cultura dos países e das organizações envolvidas. No plano pessoal, as principais dificuldades foram na adaptação e recolocação do cônjuge no mercado de trabalho, adaptação dos filhos, *status* e nova condição financeira do executivo, preocupação com transporte, segurança, educação e qualidade de vida, diferenças burocráticas, legais e tributárias entre o Brasil e o país da expatriação, instabilidade

política, econômica e legal e questionamento da própria identidade (SPOHR, 2011). Um principal fator para que o repatriado repense na troca de empresa à qual ele quer trabalhar é a quebra de expectativa em relação ao aproveitamento de suas novas competências adquiridas, em geral as empresas exploram pouco ou nem exploram as novas habilidades, nem mesmo criando uma base de dados para novas expatriações posteriores. O pensamento do repatriado, em geral, é que o seu antigo cargo já não atende à suas novas capacidades, todo o seu novo conhecimento deve ser aproveitado melhor, e é aí que algumas empresas pecam; se o plano de carreira não estiver claro, mesmo antes de o repatriado voltar, as chances de fracasso serão altas.

### 3.3 Síntese da literatura/teoria

Para melhor entendimento da literatura estudada, está sintetizado neste quadro todo o resumo das várias etapas de uma expatriação, e o que a teoria diz sobre elas de maneira enxuta. O referencial teórico sobre gestão de expatriação é delimitado por estes seguintes aspectos a serem explorados na pesquisa de campo:

**Quadro 1 – Síntese da teoria**

	Etapa	Teoria
Pré Expatriação	Seleção	Não expatriar pessoas certas as vezes é um erro crucial. Características como facilidade de comunicação, sociabilidade, flexibilidade cultural e espírito cosmopolita contam tanto quanto habilidade técnica na hora de escolher um expatriado. (BLACK, J.; GREGERSEN, H., 1999). A seleção integra-se a <i>pipelines</i> de desenvolvimento.
	Preparação/Orientação	Uma coisa é certa: quanto mais informação se tem sobre o local, o projeto, o tempo da expatriação, a unidade organizacional e seus apoios, as condições de contrato, a cultura, a história, os costumes locais, mais fáceis serão a negociação com a família e a redução de dificuldades desnecessárias (FREITAS, 2010).
Expatriação	Socialização	Táticas institucionais de socialização levam os novos expatriados à se adaptarem melhor, além de fazer com que eles não sintam a necessidade de modificar seu ambiente de trabalho. (BLACK; MENDENHALL;

		ODDOU, 1991)
	Adaptação Família	É importante que nessa fase, o conjuge se sinta bem, talvez conseguindo um emprego; os filhos se estabeleçam numa boa escola; que a nova casa agrade a todos; e que o idioma não seja um entrave para a família. A conta é simples: tenha uma família infeliz e o risco da expatriação fracassar será altíssimo. (FREITAS, 2010)
	Mudanças (Expatriado)	Expatriados com baixo nível de auto eficácia, ou aqueles que não sofreram muito com a diferença entre seu antigo cargo na empresa, costumam tentar mudar a si mesmos ao invés de tentar mudar o seu ambiente de trabalho, com um intuito de se ajustar melhor durante a expatriação. (BLACK, J.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G., 1991)
	Mudanças (Cargo)	Expatriados com alto nível de auto eficácia, ou aqueles que sofreram bastante com a diferença entre seu cargo antigo; ou ainda se surpreenderam negativamente com algum aspecto do novo cargo, têm a tendência de tentar mudar seu novo ambiente, seu novo contexto, para algo mais familiar, ao invés de tentar ajustar a si mesmo de acordo com a situação. (BLACK, J.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G., 1991)
	Acompanhamento/Coaching	Os tutores [...] auxiliam a manter contato com a unidade original, o que reduz a síndrome do <i>out sight, out mind</i> . Relações importantes no sentido de prover aos repatriados informação, treinamento, aconselhamento e direção de carreira também no retorno à empresa de origem. (LINEHAN; SCULLION, 2002 et al. SPOHR, 2011)
	Pré – Repatriação	Um sistema de repatriação pró-ativo começa com um esforço para gerenciar as expectativas dos expatriados antes da partida, sendo que outros repatriados podem fornecer informações para reduzir a ambiguidade da missão. (SPOHR, 2011)
Repatriação	Readaptação	Repatriados devem ser realocados em posições em que possam utilizar as habilidades aprendidas e devem ser recompensados pelo valor do conhecimento e experiência internacional adquiridos. (VIDAL; VALLE; ARÁGON, 2007 et al. SPOHR, 2011)

	Feedback/Base de dados	A experiência acumulada pelo RH é muito importante. Desta forma, sucessos e fracassos do processo de expatriação devem ser compartilhados e servir para decisões futuras (FREITAS, 2006)
	Aproveitamento	As principais dificuldades encontradas pelos repatriados, no que tange à empresa, foram perda de autonomia, sentimento de que a experiência e as competências adquiridas não são valorizadas pela firma, sensação de ter sacrificado a carreira pelo bem da organização, incerteza quanto à disponibilidade de um cargo apropriado, falta de clareza quanto ao que é esperado no novo posto, perda de oportunidades de promoção no país de origem e pouca atenção ao planejamento de carreira durante a designação internacional. (LIMA, 2009 et al. SPOHR, 2011)

#### 4 METODOLOGIA

Nesta seção, será descrito o processo metodológico adotado no decorrer do estudo, começando pela caracterização e a natureza do estudo, seguido pela técnica de coleta de dados, seleção dos entrevistados e, finalmente, o detalhamento da análise desses dados.

Partindo do princípio de que esse estudo tem como objetivo analisar as especificidades na gestão de expatriação nas multinacionais brasileiras, foi optado a adoção de uma abordagem **qualitativa** através de entrevistas. Assim pode-se compreender detalhadamente as situações com que se está lidando ao invés de simplesmente construir análises fomentadas por bancos de dados e ferramentas quantitativas.

Segundo Maxwell (1996, *apud* SPOHR, 2011), entre os motivos pelo qual o estudo qualitativo se faz apropriado estão:

- a) Entender o *significado* dos eventos, atribuindo o sentido e o entendimento da empresa sobre o assunto para tomar aquelas decisões sobre o assunto.
- b) Entender o *contexto*, tomando a perspectiva das empresas envolvidas e assim julgar as ações que foram por ela tomadas.
- c) Entender o *processo* através do qual os eventos aconteceram, visando compreender como cada ação culminou na outra.

A pesquisa tem por natureza seu aspecto **exploratório-descritivo**, já que busca, na exploração do problema, entender melhor e se familiarizar com ele. Essa aproximação vinda através das relações feitas entre teorias já fundamentadas no meio acadêmico e entrevistas relacionadas com o tema, nos faz explorar o problema de maneira com que possamos propor nossa própria análise sobre o estudo.

A **entrevista qualitativa** foi o método adotado pelo pesquisador, e a coleta ocorreu pelo próprio, com ajuda de seu orientador. As entrevistas foram ministradas com a ajuda de gravador, e um conjunto específico de perguntas foram feitas para todas as empresas, além dessas perguntas, foram feitas outras que couberam no momento, além de considerações específicas de cada uma.

Cada entrevista adotou um roteiro preliminar, mas que podia ser complementado em função das respostas; por isso, as entrevistas foram do tipo “semi-estruturado”. Procurou-se focar os elementos da gestão de expatriados levantados na literatura, sintetizados no quadro 1, acima. Assim, foi perguntado aos entrevistados como são tratados, na empresa: Pré-expatriação, Seleção, Preparação/Orientação, Expatriação propriamente dita, Adaptação familiar, etc. Também foram feitas perguntas de contextualização: sobre a internacionalização da empresa e sobre as práticas internacionais de RH (em que medida essas práticas são padronizadas internacionalmente ou adaptadas localmente).

Para conseguir alcançar o objetivo e manter o cunho qualitativo das entrevistas, foram estabelecidos critérios para a escolha das empresas brasileiras estudadas:

- a) As empresas deveriam ter origem brasileira e ter ao menos uma subsidiária no exterior*
- b) Deveria haver pelo menos uma expatriação feita pela empresa*
- c) Disponibilidade de alguém especializado na área pesquisada para dar a entrevista*

Com relação à empresa estrangeira, entrevistada para fins de comparação com as brasileiras (de país emergente), trata-se de uma empresa de país desenvolvido e que o pesquisador entendeu como sendo uma empresa que segue um padrão de excelência quanto à gestão de expatriação no mundo. Procurou-se identificar uma empresa com múltiplas subsidiárias em diversos países, com práticas de gestão internacional de pessoas e de expatriação maduras. Para isso, foram consideradas indicações de praticantes e profissionais atuantes no mercado.

Pelo fato de não se ter assumido um padrão estatístico na pesquisa, houve uma certa flexibilidade quanto à ida ao campo de pesquisa e à escolha de empresas entrevistadas, procurou-se entrevistar aquelas que exerciam um papel importante, em relação ao tema, naquele dado momento.

As respostas dos entrevistados, gravadas, foram analisadas e comparadas com os componentes identificados na revisão da literatura (vide quadro 1, acima). Esses componentes constituíram a estrutura conceitual que guiou a análise das entrevistas: procurou-se identificar como cada uma das empresas colocava em prática os diferentes aspectos da gestão da expatriação especificados na literatura. Na análise das informações coletadas por meio das entrevistas foram realizadas comparações com o que prescreve a literatura, entre as empresas brasileiras e a empresa estrangeira e entre as multinacionais brasileiras entre si.

O quadro a seguir apresenta uma panorâmica das empresas estudadas, seus setores de atuação, e dos profissionais entrevistados.

**Quadro 3 – Empresas estudadas**

Multinacional estrangeira	Empresas brasileiras		
Empresa A	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Bens de consumo	Franquia de cosméticos	Infraestrutura, engenharia e construção	Higiene pessoal, perfumaria e cosméticos
Entrevistado: gerente de RH América Latina	Entrevistado: diretor internacionalização	Entrevistado: gerente de RH	Entrevistado: gerente de RH internacional/expatriação

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante de todo o estudo prévio realizado a partir de um referencial teórico previamente estabelecido aqui, pode-se compará-lo com os dados obtidos através de entrevista. Nesta seção serão mostrados os resultados das entrevistas, já revisadas, onde estará compilado todos os fatores necessários para que possamos compará-las entre si e com a empresa estrangeira. Quando o processo de entrevistas com funcionários especializados nos assuntos nas empresas escolhidas começou, já havia se estabelecido um cronograma de perguntas “chave” que puderam contribuir para uma padronização dessas entrevistas. A próxima seção irá trazer os

resultados obtidos em nossa empresa estrangeira, uma multinacional bem estruturada em relação à expatriações, que pode-se estabelecer como parâmetro de comparação para as empresas nacionais e então tirar conclusões a partir disso. A segunda seção irá trazer os resultados das outras três entrevistas realizadas em empresas que foram julgadas como plausíveis para nosso campo de pesquisa, porque se adequavam às premissas previamente estabelecidas em nossa metodologia. Os nomes das empresas e dos entrevistados foram mantidos em sigilo, já que algumas informações não podem ser expostas por parte das empresas. Um padrão de modelo “ideal” surge a partir de uma multinacional estrangeira, globalmente estruturada e que traz um processo de expatriação bem sofisticado e formal, enquanto os outros exemplos entrevistados são de empresas estritamente brasileiras que atuam também fora do país.

## 5.1 Empresa Global

Denominada aqui como *Empresa A*. Atua como empresa de bens de consumo em 190 países, e apresentando, somente no Brasil, 700 produtos de 25 marcas, procuramos nela um “exemplo a ser seguido” no ponto de vista da estrutura organizacional voltada para as expatriações. A entrevista abordou todos os pontos previamente listados à fim de obter material suficiente para análise.

A *Empresa A* está altamente estruturada em relação à expatriação, e possui, inclusive, uma área global que cuida especificamente do gerenciamento de carreiras de expatriados, ela é responsável pelo funcionamento operacional das entradas e saídas de pessoas em outros países. O processo geralmente começa quando são identificadas oportunidades, através das áreas de atendimento de RH junto aos interessados nas carreiras internacionais, e passadas para essa área de *global mobility* mencionada acima, que ficaria responsável pela parte transacional, de *budget*, gestão de números e indicadores, etc.

Ficou claro que a empresa faz uso da expatriação de gestores para suas filiais no mundo todo, e inclusive estimula e acredita que essa prática seja importante para o desenvolvimentos de carreira. O Brasil, como sendo a segunda maior operação no mundo para a empresa, não só expatria muita gente, como também recebe muitos expatriados. Apesar de tentar atender à pedidos de gestores interessados na expatriação, existe um processo de escolha para a ocupação de um cargo fora do país, que envolve um processo de avaliação formalizado e executado por toda a liderança envolvida, e a partir daí surge a escolha de recursos potenciais, estes que serão mais elegíveis em relação à expatriação naquele setor; isso é justificado pelo fato de que a empresa acredita que quem deve ser escolhido para tal atividade seria uma pessoa que

tenha o potencial para justificar o investimento que será ali feito. Alguns outros casos também são aceitos, como quando há uma demanda de negócio, onde são mandadas pessoas que não são “recursos potenciais”, mas que precisam adquirir certa *expertise* para a sua área no Brasil.

Após a escolha de um candidato, a empresa oferece um “pacote” de expatriação, com o objetivo de ajudar o expatriado e sua família na adaptação do novo país. Dentro desse pacote é encontrado um treinamento de cultura, envolvendo ajuda com a adaptação do idioma, as práticas de negócio, os aspectos culturais em geral que serão encontrados, etc. Quando o gestor chega à seu destino, ele e sua família são amparados pela empresa em relação à moradia, escola para os filhos, etc. Mais especificamente em seu novo posto de trabalho, o expatriado, assim como qualquer funcionário que muda de posto dentro da empresa, recebe da empresa um processo de integração, para que ele conheça a história daquela filial, as marcas e mercados; além disso, recebe uma agenda com as principais informações e contatos que lhe serão importantes.

Os processos de expatriação são divididos entre *shorter assignments* e expatriações normais. Para o caso das *shorter assignments*, não se considera que as pessoas que passam por esse processo sejam expatriados, estando mais como uma experiência de intercâmbio, e sua folha de pagamento fica retida no Brasil. O período desse tipo de processo dura entre seis meses à um ano, e tem como principal objetivo trazer *expertise* para o Brasil. Para avaliação de um recurso de um *shorter assignment*, é matido um gestor de sua área como ponto de contato com o chefe do expatriado para trazer os resultados de performance para essas reuniões de avaliação e assim, sabe-se se aquele recurso está valendo a pena para a empresa. Casos de expatriações normais, onde a duração gira em torno de três anos, esse processo de avaliação e pagamento não fica vinculado com o Brasil, mas os agentes de RH mantém contato para que esse vínculo não se perca totalmente, dificultando a volta do expatriado.

Como a maioria dos processos da empresa são globais e muito dinâmicos, a empresa acredita que um expatriado sai mais ganhando do que perdendo num processo como esse; o processo de repatriação começa seis meses antes do gestor voltar, onde ele é colocado no “radar” das posições que podem surgir no período que ele estiver voltando, portanto, é raro um funcionário voltar para o mesmo posto que ocupava antes de sair do país, isso indica que a empresa sabe aproveitar a experiência de expatriação e consegue realocar as posições do gestor, mesmo que às vezes tenha que criar cadeiras provisórias enquanto não abre uma vaga no posto desejado pela empresa. Como a empresa acredita que através do dinamismo de sua estrutura, o processos de repatriação deva acontecer de modo natural, ela não se preocupa em colocar o repatriado à par de tudo que está acontecendo com seu antigo setor, como fora feito na expatriação, isso deve partir especialmente do próprio repatriado nesse caso.

A única característica que abordamos em nosso referencial teórico, mas que não encontramos presente na estrutura organizacional da empresa, foi a presença de um banco de dados, ou da colheita de um *feedback* pós-expatriação, característica que fora, inclusive, bem avaliada pela entrevistada, como um processo que poderia facilitar futuros imprevistos.

## 5.2 Empresas Nacionais

### 5.2.1 Empresa X

Grande rede de franquias no Brasil, essa empresa atua no ramo de cosméticos e busca mercado dentro e fora do país, com mais de 3.800 lojas. Muito inovadora, a empresa conta com um portfólio de mais de 1.100 produtos entre cosméticos, maquiagem e perfumaria. Entrevistamos os responsáveis pela parte internacional da empresa e colhemos bons resultados; uma empresa com esse modelo de negócio é interessante, porque o processo de expatriação se torna ainda mais complexo.

A expatriação ainda é pequena na empresa, mas pudemos analisar alguns casos pontuais e conhecer o processo que lá é feito. Em cada país que a empresa se firmou internacionalmente é usado um modelo de negócio diferente, que mais se adapta ao local. O país mais explorado pela empresa fora do Brasil é Portugal, onde, por exemplo, o sistema de franquias não funciona tão bem e portanto todas as lojas são da *Empresa X*. Já em Angola, segunda maior atuação, a empresa vende os produtos para os fraqueados, que por sua vez vendem para o consumidor final. A empresa já chegou a atuar em 25 países, mas hoje, tendo uma visão mais estratégica, estão em países mais relevantes e que podem trazer uma relação mais duradoura, principalmente na África e América Latina.

O próprio entrevistado aqui, foi um expatriado pela empresa e passou bastante tempo numa experiência internacional. Apesar de acreditar que essa experiência foi muito significativa e de imenso valor em vários aspectos, a empresa ainda carece em alguns pontos no suporte pessoal do expatriado, vertente que ele acredita que se pode melhorar dentro da empresa futuramente. O objetivo com que a expatriação tem para a empresa varia de acordo com o caso, algumas vezes para controlar o processo que está sendo feito lá fora e ao mesmo tempo parear com o processo brasileiro, outras vezes é um objetivo de satisfazer uma necessidade da empresa lá fora,

consertando um problema pontual ou reestruturando alguma área, e ainda existe o caso de o expatriado levar um *know how* que falta no outro país. Quando olhamos para o processo de escolha de um candidato à expatriação, a empresa tem sim um perfil ideal à ser escolhido, mas raramente esse perfil é encontrado e portanto isso se torna algo complicado. Esse perfil seria o de uma pessoa solteira ou recém-casada, sem filhos e no caso de ser casado ou estiver namorando, que leve seu parceiro ou sua parceira, já que essa distância impacta diretamente no desempenho do trabalho, sobretudo a pessoa deve ter senioridade para aguentar a pressão lá fora e aceitar trabalhar sem um plano de carreira muito bem definido; a pessoa não pode ser avessa ao risco e ainda deve colocar a importância dada à sua carreira acima da sua remuneração, ela não deveria estar fazendo aquilo por dinheiro de acordo com a empresa, todas essas características representam uma pessoa de aproximadamente 28 à 30 anos. A preparação para o expatriado sair do país é feita de maneira informal, não havendo processo pré-estabelecido algum; isso gera consequências para a empresa, que já sofreu por mandar pessoas erradas ou mal preparadas para fora.

A repatriação é tida como algo importante, e o que foi identificado é que a empresa tenta aproveitar da melhor maneira possível o ganho que o expatriado teve em sua experiência internacional. Eles conseguem trazer uma discussão a partir das questões que os expatriados trazem de fora e assim estão sempre renovando ideias para serem aproveitadas pela empresa como um todo. Todo o processo de expatriação e repatriação é tratado na empresa de uma maneira mais informal, já que os casos são poucos, por isso o suporte dado na repatriação também é algo pontual e varia de acordo com cada expatriado.

Para entender melhor como é feito o trabalho fora do Brasil por esses expatriados, podemos citar o fato de que as filiais têm bastante flexibilidade para atuar como manda o mercado local. O que tiramos de conclusão, tendo como ponto de vista a *Empresa X*, é que mesmo empresas grandes têm problemas com expatriação, e esse processo é ainda bastante novo para as empresas brasileiras de um modo geral. A questão que fica aqui é até que ponto uma empresa deve ou não se estruturar formalmente para atender a demanda de expatriados, já que quando esta é baixa, talvez um processo mais informal funcione melhor.

### **5.2.2 Empresa Y**

Uma das maiores empresas privadas do Brasil, a *Empresa Y* opera em mais de 21 países e é referência em setores-chave da economia brasileira como construção, concessões de energia e de transporte público e mobilidade urbana, cimento, indústria naval *offshore*,

incorporação mobiliária e na gestão de marcas consagradas no segmento de vestuário e calçados. Nosso entrevistado começa falando que uma empresa com esse porte e com tamanho grau de excelência, se sustenta através da criação de uma cultura, responsável pela gestão, qualidade, valores e princípios. Portanto quando ela entra em outro país, ela deve se importar também com a exportação dessa cultura, através de expatriados, e esse é o primeiro motivo pelo qual a empresa irá usá-los. O segundo motivo é o fato de que a empresa deve manter a qualidade de sua mão de obra e portanto suprir a falta de qualidade técnica local, e por isso às vezes ela deve ser exportada daqui ou de outro país mais próximo onde a empresa atua (presando sempre pela similaridade cultural). Como a empresa lida com um serviço de engenharia muitas vezes complexo, fica complicado encontrar mão de obra capacitada em certos países em que eles atuam.

O que é levado em conta quando se vai expatriar uma pessoa, em primeiro lugar é o custo avaliado para essa operação, já que costuma ser alto. Esse custo vai além do salário, a empresa deve se preocupar com a estabilidade pessoal de cada expatriado em uma diferente cultura, isso envolve moradia, procura de emprego para cônjuges, suporte para encontrar escola para os filhos, indicar como é o local onde a pessoa irá morar, etc. Totalizando, um expatriado chega a custar quatro à cinco vezes mais caro que um funcionário em seu país de origem, portanto a empresa deve poder justificar esse custo antes de mandar alguém pra fora. A escolha de um candidato geralmente não leva em conta suas características pessoais e sim a sua aderência à cultura organizacional, capacidade técnica, aderência à cultura do país de expatriação, e principalmente sua produtividade, por isso que, eles procuram um perfil ideal para cada localização, além de usar uma vigilância constante durante o processo para medir a produtividade do expatriado. Para encontrar esse “perfil ideal” são aplicadas pesquisas para buscar qual é o grau do candidato à vida que lhe espera e depois abre o jogo com o mesmo, afim de minimizar as chances de ele querer voltar devido à infelicidade pessoal ou profissional, caso a empresa perceba previamente que o candidato à expatriação pode vir a declinar de seu contrato por esses motivos, ela então nem mandaria este para a expatriação. Além do custo alto, a empresa tem que lidar com o fato de que a maioria dos expatriados fazem uma ligação muito forte entre a expatriação e subir no seu plano de carreira, galgando um nível hierarquico mais alto em seu retorno; como a empresa expatria funcionários com a função de suprir mão de obra, a ligação com a ascensão hierarquica fica difícil e a volta dos expatriados têm que ser feita com cuidado, pois nem sempre a empresa poderá oferecer uma cadeira condizente com o patamar que o profissional estabeleceu lá fora. Para solucionar esse problema, já é enfatizado para profissionais que atuam na área de projetos, quando eles ingressam inclusive, que eles devem ter

em mente que a sua carreira se desenvolverá onde o projeto estiver, mesmo ele estando no exterior, e no caso dessa empresa específica, é como se ele estivesse trabalhando em qualquer outra obra dentro do Brasil; seu plano de carreira se desenvolve e sua posição hierárquica sobe através dos anos de experiência. É importante abordar que o entrevistado acredita que o brasileiro, em geral, ainda apresenta uma taxa de declínio nesse tipo de contrato muito alta, ele acredita que isso se deve ao fato que nos últimos 5 anos o país vêm apresentando muitas mudanças positivas, o que desmotivaria o expatriado à continuar em sua jornada, já que em seu país de origem estão surgindo oportunidades melhores; o entrevistado acredita, ainda, que o brasileiro é pouco resiliente, um aspecto cultural.

### **5.2.3 Empresa Z**

Referência nacional na área de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e também no segmento de vendas direto, essa empresa conta com uma forte presença na América Latina, tendo operações na Argentina, México, Chile, Peru, Colômbia e França. Para eles, a expatriação de funcionários pode estar ligada com vários objetivos, como a abertura de novos negócios, desenvolvimento de um colaborador potencial, necessidade de um conhecimento específico ou até mesmo a solução de problemas em filiais, tudo acontece de acordo com as necessidades que a empresa estará enfrentando naquele momento. Para conduzir a política de expatriações e internacionalização da empresa, existe uma política única centralizada na matriz e que é aplicada à todos os países onde ela atua, mas devido à questões legais, as filiais têm uma certa flexibilidade desde que não fira essa política central e as decisões internas, pois isso pode trazer riscos para a companhia e também ao colaborador. Nossa entrevista começou analisando o método de seleção que a empresa usa para candidatos à expatriação; quem faz a análise para essa tomada de decisão inicial são as próprias áreas de onde o candidato irá sair, juntamente com a área que irá receber o expatriado no outro país e a área de RH voltada à expatriações. Para essa seleção são usadas ferramentas de RH dentro do Programa de Gerenciamento de Desempenho, que irá conduzir melhor o responsável pela tomada de decisão, diminuindo as chances de a expatriação dar errado. Após a escolha e a aceitação mútua dos termos de expatriação, o expatriado recebe vários suportes de consultorias terceirizadas, inclusive interculturais; além disso seu cônjuge costuma participar do treinamento intercultural para também melhor se adaptar ao ambiente. Assim que chegam à seu destino, é oferecido pela empresa auxílio na busca por residência, acomodação temporária de 30 dias e ajuda na escolha da escola dos eventuais filhos. Uma vez lá, o expatriado mantém contato com a matriz através do Processo de Gerenciamento

de Desempenho, além de estar sempre fazendo parte de discussões do *pipe line* de sucessão; lembrando que o vínculo formal de contrato de trabalho ainda é mantido. Em relação à repatriação e o aproveitamento do funcionário assim que este está de volta, nosso entrevistado disse que existem variações entre as áreas da empresa e por isso não se pode afirmar nada. Ainda de acordo com nosso entrevistado, a empresa não carrega dados nem históricos de expatriações passadas para que isso possa ajudar em novas experiências posteriores, e o processo de readaptação pós-expatriação não é feito de maneira formal pela empresa.

### 5.3 Síntese das entrevistas

Com base nas entrevistas realizadas, pode-se propor um quadro comparativo, que sintetiza as constatações observados na pesquisa de campo. Os pontos explorados foram focados nas entrevistas e têm aderência com os principais aspectos da gestão da expatriação conforme a literatura acadêmica (vide quadro 1, que sintetiza os principais aspectos da literatura sobre expatriação).

**Quadro 3 – Síntese das entrevistas**

Pontos explorados	Empresa estrangeira	Multinacionais brasileiras		
	Empresa A	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Como é a expatriação?	Bem estruturada, com área responsável pelo processo e essencial para o funcionamento da organização	Fase experimental, pouca demanda e praticamente informal	Vinculada a projetos, bastante formalizada e com alta demanda	Formal, conduzida por uma área de RH ligada a expatriações
Como é feita a seleção dos candidatos?	Formal, tentando aproveitar ao máximo os recursos potenciais, estabelece critérios	Existe o perfil ideal, mas raramente ele é encontrado	Através de pesquisas e levando em conta a opinião do candidato	A partir de ferramentas de RH e da aceitação mútua
Como é a preparação do candidato escolhido?	Diversos treinamentos, inclusive para a família	Informal, baseado em trocas de experiências	O processo de seleção já leva em conta a aderência ao país de expatriação	Feita por consultorias terceirizadas, dando bastante suporte

Como é o suporte quando o expatriado chega ao seu destino?	Oferecido um pacote completo de ajuda, a empresa se preocupa inclusive com o lado pessoal	Parte da ajuda de outros expatriados já estabelecidos e gestores locais	Oferecida ajuda para o estabelecimento pessoal do funcionário	Auxílio na busca de residência, moradia provisória, etc
Como a empresa enxerga a família dentro desse processo?	Preocupa-se bastante, oferece meios para se estabelecerem	São priorizados expatriados mais jovens, sem filhos e sem cônjuges	Preocupa-se bastante, oferece meios para se estabelecerem	Preocupa-se bastante, oferece meios para se estabelecerem
Como é o acompanhamento do expatriado durante o processo?	Agentes de RH e gestores da matriz mantem o vínculo	Diretor da área internacional acompanha os problemas dos expatriados	A vigilância é constante, espera-se que a produtividade se mantenha alta	Feito através do Processo de Gerenciamento de Desempenho
Como é a preparação para a volta do expatriado?	Começas seis meses antes da volta, onde este é colocado no "radar" da empresa para novos cargos	Não há	Não há evidências de que exista	Não há
Existe algum banco de dados contendo as experiências dos expatriados?  Como é o aproveitamento do repatriado?	Não  Na maioria dos casos existe realocação, aproveitando ao máximo a experiência	Não  Alto, trazendo oportunidades ótimas	Não há evidências de que exista  Alto, apesar de haver mais <i>movimentos horizontais</i> em relação à hierarquia	Não  Varia de acordo com a área dentro da empresa

Outro aspecto que se pode complementar refere-se ao tipo de *assignment* envolvido na expatriação. A literatura, como foi comentado, explicita que os objetivos da expatriação referem-se a: a) desenvolvimento/evolução de carreira do expatriado ou b) demandas específicas da empresa (projetos, controle da operação, solução de um problema em particular. Foi possível observar que as várias modalidades de expatriação ocorrem na empresa A. Nas empresas brasileiras, a ênfase predominante (nas empresas estudadas) tem sido no atendimento de demandas específicas da empresa.

## 6 CONCLUSÃO

A partir de todos os dados apresentados na última etapa de análise é plausível o desenvolvimento de algumas suposições sobre os padrões de expatriações dentro de empresas nacionais. Retomando algumas informações importantes para a conclusão, é notável o fato de que as multinacionais brasileiras que têm uma gestão de expatriação fazem parte de um processo recente e contam com poucas subsidiárias em relação às empresas globais, essas que já estão mais maduras no mercado e têm operações em diversos países (como é o caso da “Empresa A”); as empresas brasileiras que foram estudadas muitas vezes ainda têm dificuldades inclusive em encontrar bons candidatos para a expatriação. Há, em ao menos dois dos casos, alguns parâmetros quanto ao perfil, mas escolha muitas vezes ocorrendo basicamente em função da **disposição/interesse dos candidatos, domínio de competências técnicas necessárias e/ou do domínio de línguas estrangeiras**; também idade e estado civil podem contar (ex: jovens, solteiros e sem filhos). Menor ênfase é dada, na seleção, a atributos como facilidade de comunicação, sociabilidade, flexibilidade cultural e espírito cosmopolita (BLACK, J.; GREGERSEN, H., 1999). Assim, observa-se uma distinção importante em relação ao que prescreve a literatura (propõe processos de escolha mais completos com relação ao perfil) e ao que experiência a empresa multinacional estrangeira. Além disso, além de nem sempre competências interculturais serem exploradas nas práticas de escolha, **pouco tempo ou ênfase é dada à preparação intercultural do expatriado**, embora haja exceções (por exemplo, na empresa Z, que realiza treinamentos interculturais); e não se observou a ocorrência de *pipelines* para escolha e desenvolvimento de profissionais a serem expatriados. Deve-se observar que a literatura científica em geral reporta a realidade de multinacionais de países desenvolvidos, dando menor atenção aos *gaps* que ocorrem em organizações de países emergentes, que ainda estão em estágios iniciais de sua internacionalização e que ainda estão desenhando as suas

práticas de gestão de pessoas internacionais. Muitas vezes expatriados poderão ser enviados sem estarem totalmente prontos.

As empresas brasileira estudadas são diferentes em relação ao seu ramo de atuação e tamanho, o que reflete diretamente na demanda por expatriados. É notável **a relação entre a demanda por expatriados e o grau de formalidade envolvido em todo o processo** (nas escolhas, na preparação, no retorno). Quando analisamos uma empresa cuja demanda é pequena, ou quase nula, o método talvez mais eficiente para eles seja mesmo se aventurar em expatriações informais usando o apoio de várias áreas independentes, como foi visto no exemplo da *Empresa X*, e como provavelmente acontece em empresas do mesmo porte, já que não existe um argumento que torne isso inverdade. Quando a análise é feita em uma empresa cuja demanda por expatriados, seja ela para qualquer objetivo, sua formalidade na tomada decisões se torna muito maior, como se pode ver nos exemplos das empresas *Y* e *Z*, onde a estrutura deve se manter assim, formal, pelo fato de que o custo da expatriação se torna algo essencial e o fracasso de uma experiência se torna algo muito negativo para essas empresas.

Além da demanda, observou-se também que, nas empresas brasileiras, **os objetivos pelos quais os expatriados são enviados pela empresa também influenciam no aproveitamento posterior do repatriado**: quando se analisa uma empresa como *Y*, em que as expatriações são feitas devido a projetos pontuais, não se pode oferecer uma nova posição hierárquica a cada vez que se repatria um funcionário, já que o processo é muito mais comum e portanto seria impossível a criação de tantas cadeiras no plano de carreira da empresa. Quando se analisa uma empresa como *X*, onde as expatriações são voltadas mais para o *know how* dos expatriados, e para a formação deles como líderes, então o aproveitamento do expatriado se transforma na maioria das vezes numa ascensão do plano de carreira.

O mais interessante sobre a pesquisa, no parecer do pesquisador, é o fato de que existe sim um certo padrão se formando dentro da área de expatriação em empresas multinacionais brasileiras, e ele tende a seguir o modelo já estruturado por multinacionais globais, que, por sua vez, se baseia nos estudos mencionados no referencial teórico. Pode-se enxergar isso pelo fato de que a *Empresa A* (modelo “ideal”) segue em seu modelo de expatriação praticamente todos os fatores-chave para uma expatriação de sucesso, de acordo com o referencial teórico (a única ausência que se analisou foi o fato de que não foi encontrado um banco de dados ou históricos de expatriações passadas), em contrapartida, vimos que quanto maior a demanda por expatriados, mais parecido é o processo de expatriação de multinacionais brasileiras comparadas com a *Empresa A*. Já que os padrões entre essas empresas brasileiras e a *Empresa A* se assemelham quando a demanda cresce, talvez para que a gestão de expatriação

melhore no Brasil, ela deve ser incentivada por todas as partes, já que, uma vez crescendo, ela se torne mais bem elaborada.

A pesquisa apresenta limitações que devem ser lembradas para que se coloquem em perspectiva os seus resultados. Primeiro, o número de empresas, dado o caráter exploratório do estudo, é pequeno; isto limita a possibilidade de generalização das especificidades encontradas. Também não é possível aprofundar a análise por tipo de indústria e debater especificidades de empresas de outros setores, não contemplados na coleta de dados.

Futuros estudos poderiam incluir, portanto, maior número de organizações e de diferentes indústrias e portes. Também seria interessante um acompanhamento longitudinal, para se compreender como a gestão da expatriação tem evoluído nas empresas brasileiras, com o passar do tempo. Novas pesquisas também poderiam amplificar o número de entrevistados por empresa, de forma a enriquecer as constatações e sua profundidade (por exemplo, ouvindo os próprios expatriados e seus gestores). Novos estudos também poderiam analisar em que medida a gestão da expatriação incorpora elementos da cultura nacional, do estilo de gestão “à brasileira”.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEZERRA, M.; VALE, M.; MASSARI, J.; BORLENGHI, G., Estudo de casos: A internacionalização da JBS-Friboi à Luz do Modelo de Uppsala. **XV SemeAd Seminários em Administração, Outubro de 2012 ISSN 2177-3866**
- BLACK, J.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. **Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives.** The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 2 (Apr., 1991), pp. 291-317.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. **The right way to manage expats.** *Harvard Business Review*, vol. 77, n. 2, p. 52-62, 1999.
- EVANS, P; PUCIK, V.; BARSOUX, J. **The global challenge: Frameworks for international human resource management.** *McGraw-Hill/Irwin*, 2002.
- FREITAS, M. **Expatriação Profissional: o Desafio Interdependente para Empresas e Indivíduos.** Revista de Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG vol. 4, nº 9, Setembro/Dezembro 2010.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge and Increasing Foreign Market Commitment. **Journal of International Business Studies, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977**
- KHAUAJA, D. M. R., TOLEDO G. L., O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franquadoras. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v.6, n.1, p. 42-62, jan./jun. 2011**
- MURITIBA, P. **Estratégia Internacional de Gestão de Pessoas nas Multinacionais Brasileiras. Tese apresentada ao Departamento de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração, 2009.**
- SPOHR, N. **O Processo Repatriação na Visão de Profissionais Repatriados Brasileiros.** Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, 2011.
- STAHL, G. K.; MILLER, E. L.; TUNG, R. L. **Towards the Boundaryless Career: a Closer Look at the Expatriate Career Concept and Perceived Implications of an International Assignment.** [Volume 37, Issue 3](#), Autumn 2002, Pages 216–227.

