

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**Gestão Internacional de Pessoas:
políticas de recompensas para executivos expatriados por
empresas brasileiras**

Ademar Orsi

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

São Paulo

2010

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Ademar Orsi

**Gestão Internacional de Pessoas:
políticas de recompensas para executivos expatriados por
empresas brasileiras**

Tese de doutorado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

São Paulo

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Orsi, Ademar

Gestão internacional de pessoas : políticas de recompensas para expatriados por empresas brasileiras / Ademar Orsi. – São Paulo, 2010.

185 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Orientador : André Luiz Fischer.

1. Administração de recursos humanos 2. Internacionalização de empresas 3. Recompensas 4. Salários I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3

À memória de meus pais, João e Gilda,

À minha mulher, Lecy,

Aos meus filhos, Marcello e Mariana.

AGRADECIMENTOS

Quero inicialmente registrar meu agradecimento à Profa. Maria Tereza Leme Fleury pela condução do meu trabalho no período de quase dois anos em que estive sob sua orientação, no início da minha jornada neste projeto. Falar da competência e respeito acadêmico que a Profa. Maria Tereza detém é desnecessário por serem notórios. Mas é necessário ressaltar o carinho e atenção com que trata seus orientandos. Sinto-me muito orgulhoso de ter sido um deles.

Sempre ouvi que a substituição de orientador no meio do projeto é das piores coisas que podem acontecer, no entanto encontrei no Prof. André Luiz Fischer o apoio e a tranqüilidade necessários para que eu pudesse dar andamento e concluir o trabalho. As análises e comentários, sempre exigindo “um diálogo maior...”, “um aprofundamento maior...”, foram fundamentais para o seu desenvolvimento. Seu rigor acadêmico, seu conhecimento e, especialmente, a sua paciência e compreensão com meus contumazes atrasos no cronograma, principalmente nesta reta final, permitiram que eu concluísse essa tese com êxito. É uma honra ter contado com a companhia do Prof. André nessa jornada.

Agradeço aos professores Joel de Souza Dutra e José Antonio Monteiro Hipólito pelas decisivas contribuições que me concederam quando da banca de qualificação. Devo ao Prof. Hipólito a ampliação do escopo do trabalho, que era voltado “apenas” para remuneração. Isso me causou algumas dificuldades por me fazer entrar em áreas por mim pouco visitadas, mas resultaram no meu aprofundamento nos assuntos e em uma análise mais completa do tema.

Um especial agradecimento à Regina Maria Mattos de Almeida. É difícil descrever o apoio que tive da Regina durante essa minha jornada, em todos os momentos, mas, principalmente, nos encaminhamentos dos meus recorrentes pedidos de prorrogação de prazo. Serei sempre grato a ela.

Meus sinceros agradecimentos à Valéria Lourenção, Maria Aparecida Sales, Eloisa Alessio, Daniela Martins e Fabiana Caseiro das secretarias da FEA e do Departamento de Administração por toda atenção e disponibilidade com que me atenderam sempre que se fez necessário.

Não poderia deixar de lembrar dos colegas contemporâneos Natacha Bertoia e Liliana Vasconcellos com as quais ainda compartilho bons momentos desde o mestrado;

do Ítalo Minello, amigo desde a angustiante espera para a entrevista no processo de seleção para o doutorado, quando nos conhecemos, da Dinorah Floriani, do Flavio Hourneaux Jr. e da Elsa Veloso; todos sempre dispostos a ajudar com um contato, uma dica de bibliografia, uma forma de realizar alguma análise. É muito bom tê-los como amigos.

Não teria conseguido concluir esse trabalho não fosse ao apoio dos amigos Wagmar de Souza, Renato Montagnana, Claudio Stefanini, Ronaldo Rogério Cardoso, Renata Ferreira Alves Pinto, Jim Heiji Aburaya, Renata Gaili e Suzane Macedo que “seguraram as pontas” para que eu pudesse ter a tranqüilidade exigida nessa reta final.

Minha profunda gratidão às empresas Camargo Corrêa, nas pessoas de Andréa Alessandra Terzi, Antonio Martins Verdério, João Teixeira Pires e Luiz Roberto Cinti Gobbo; e Votorotim, nas pessoas de Leni Hidalgo Nunes, Antonio Sergio Botelho Jr., Cristiano Tescari Minozzo e Guilherme Rhinow, que dedicaram horas preciosas de suas agendas para oferecer as informações que necessitei ou abrir portas para que eu pudesse chegar às pessoas que as detinham. Ainda, ao Sérgio Masaharu Enabe que, embora não faça mais parte da Votorantim, se dispôs a contar a história vivida nas primeiras expatriações. Sem a disposição dessas pessoas este trabalho não teria sido possível.

As intermináveis madrugadas, os fins de semana e os feriados em que fiquei recolhido no escritório trabalhando nesta tese teriam sido muito mais difíceis não fosse a companhia incondicional e os momentos de descontração que a Mell me proporcionou. Obrigado.

Peço, mais uma vez, desculpas aos meus filhos Marcello e Mariana que já se acostumaram e compreendem a importância deste e de tantos outros momentos da minha vida em que não pude lhes oferecer a atenção necessária. Novamente, obrigado.

Há horas em que parece que “não vai dar”, se começa a pensar “o que é que eu estou fazendo aqui?”. Nesses momentos se percebe mais claramente a importância da companhia. Um carinho, uma palavra de incentivo, às vezes até uma “chamada aos brios”, faz com que se retome o caminho e se atinja o objetivo. Obrigado, Lecy.

*“And he was too old to rock'n'roll but he was too young to die.
No, you're never too old to rock'n'roll if you're too young to die.”*
Ian Anderson, Jethro Tull

RESUMO

Expostas à concorrência externa intensa com a abertura da economia e a criação do Mercosul, as empresas brasileiras começam a se movimentar mais efetivamente no sentido da internacionalização na década de 1990, culminando, na década seguinte, com uma explosão de iniciativas dessas empresas em busca de novos mercados. Nasce com essa nova realidade, a necessidade de constituir quadros de gestores e especialistas para implantar e gerenciar o empreendimento. É fundamental, portanto, que essas empresas estabeleçam um novo modelo de gestão de pessoas que seja abrangente a esses novos desafios organizacionais. 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. Conhecer os caminhos percorridos pelas empresas que já consolidaram sua inserção internacional, com seus acertos e erros, significa a possibilidade de pavimentar um terreno para facilitar a adoção de políticas mais adequadas às contingências dos novos empreendimentos. Foi adotado o método de estudo de casos múltiplos, com a participação das empresas Camargo Corrêa e Votorantim, sendo aplicada análise de conteúdo e de acontecimentos cronológicos. Entre as principais contribuições deste trabalho está a consolidação de uma literatura internacional sobre gestão internacional de recompensas, ressaltada a identificação dos diversos modelos de remuneração adotados e o resgate histórico da sua adoção; a verificação das alterações introduzidas nos modelos de recompensas em designações internacionais pelas empresas brasileiras e a identificação de um modelo de referência para gestão das recompensas para expatriados que considera os fatores interferentes e os aspectos que fundamentam as decisões. O estudo pode colaborar com as empresas que passam pelo processo de internacionalização na adoção do modelo aplicado mais apropriado ao seu momento.

Palavras-chave: Gestão internacional de pessoas. Internacionalização de empresas. Políticas de recompensas. Remuneração. Expatriação.

ABSTRACT

Exposed to intense external competition as a result of the economic opening up and the Mercosur implementation, the Brazilian companies effectively started an internationalization movement in the 1990s, a process that resulted in a boom of initiatives targeting new markets in the 2000s. Such a change has also given rise to the need of recruiting managers and experts to implement and administrate the new entrepreneurships, and eventually impelled companies to develop a new and more comprehensive human resources management model to cope with their new organizational challenges. This study particularly focuses on the processes that such companies have adopted to reach successive stages of satisfaction of both companies and employees with their compensation policies. Drawing on both content analysis and analyses of chronological events, this multiple case study approaches the Brazilian companies Camargo Corrêa and Votorantin and assumes that to know the tracks taken by companies with strong international presence means both to understand their right and wrong moves and to pave the way for the development of more adequate policies that may allow new entrepreneurship to better face their contingencies. The major contributions of this research include: the consolidation of the literature on international compensation management, especially focusing on the several existing compensation models and their historical contexts; identify the changes introduced in the compensation models of the Brazilian companies; and the introduction of a referential model that takes into account both the intervening factors and the assumptions underlying decision-making processes, a model that ultimately can be used as a reference for expatriate compensation management. This study makes a special contribution to those companies emerging to the international market, providing them with a more adequate context-specific model to be applied according to their particular needs.

Keywords: International human resources management. Internationalization of companies. Compensation policies. Remuneration. Expatriation.

SUMÁRIO

1.	Tema e descrição do problema em estudo	7
2.	Objetivos da investigação	13
2.1.	Objetivo geral	13
2.2.	Objetivos específicos	14
2.3.	Importância do tema	14
3.	Referencial teórico	17
3.1.	Internacionalização de empresas	17
3.1.1.	Motivos da internacionalização: principais linhas teóricas	18
3.1.2.	A internacionalização das organizações.....	25
3.1.3.	Modos de entrada.....	27
3.2.	Internacionalização de empresas brasileiras	31
3.2.1.	Breve histórico da internacionalização de empresas brasileiras.....	31
3.2.2.	O impulso da internacionalização na década de 2000.....	36
3.2.3.	Modos de entrada das empresas brasileiras	41
3.3.	Gestão internacional de organizações	42
3.3.1.	Estratégias de gestão internacional	42
3.3.2.	Gestão internacional de pessoas.....	49
3.3.3.	Papéis gerenciais em empresas internacionalizadas.....	56
3.3.4.	Expatriação de executivos.....	59
3.3.5.	O expatriado e a aprendizagem organizacional.....	68
3.3.6.	Recompensas para executivos expatriados	71
4.	Procedimentos metodológicos	89
4.1.	Abordagem da pesquisa	89
4.2.	Estudo de caso	91
4.3.	Coleta de dados.....	94
4.4.	Análise e interpretação dos dados.....	97
5.	Apresentação dos casos.....	101
5.1.	Camargo Corrêa.....	101
5.1.1.	Apresentação da empresa estudada.....	101
5.1.2.	A expatriação na Camargo Corrêa.....	104

5.1.3.	Formalização.....	106
5.1.4.	Modelos de remuneração adotados	108
5.1.5.	Modelos de recompensas não financeiras adotados	111
5.1.6.	Impacto nas práticas de gestão de pessoas decorrentes da internacionalização	113
5.1.7.	Fatores críticos de sucesso para as designações internacionais	114
5.2.	Votorantim.....	115
5.2.1.	Apresentação da empresa estudada.....	115
5.2.2.	A expatriação na Votorantim	117
5.2.3.	Formalização das designações	120
5.2.4.	Modelos de remuneração adotados	121
5.2.5.	Recompensas não financeiras	125
5.2.6.	Impacto nas práticas de gestão de pessoas decorrentes da internacionalização	128
5.2.7.	Fatores críticos de sucesso para as designações internacionais	129
6.	Análise dos casos	131
6.1.	Estratégias, políticas de recursos humanos e de recompensas.....	132
6.1.1.	Modalidades de formalização das expatriações	135
6.1.2.	Recompensas financeiras	137
6.1.3.	Recompensas não financeiras	142
6.2.	Norteadores de decisão das políticas de recompensas para expatriados.....	145
6.3.	Manutenção dos executivos expatriados.....	146
6.4.	Influência no modelo de gestão de pessoas corporativo.....	146
6.5.	Evolução das práticas de recompensa nas organizações.....	147
6.5.1.	Relação entre as mudanças e os níveis de internacionalização conhecidos	150
6.5.2.	Relacionamento com os tipos de subsidiárias existentes	156
6.6.	Modelo de referência para a gestão das recompensas	156
7.	Considerações finais	161
7.1.	Discussão dos resultados	162
7.2.	Principais contribuições da pesquisa	165
7.3.	Limitações da pesquisa	165
7.4.	Sugestões para futuras pesquisas	166
8.	Referências bibliográficas.....	169
9.	Apêndice	181

SUMÁRIO DE TABELAS

Tabela 1 - Participação relativa das Empresas Estrangeiras (EE) e das Empresas Nacionais (EN) nas 500 maiores empresas da Economia Brasileira (%)	35
---	----

SUMÁRIO DE QUADROS

Quadro 1 - Teorias sobre a internacionalização de empresas com enfoque econômico	19
Quadro 2 - Teorias sobre a internacionalização de empresas com enfoque em aprendizado.....	22
Quadro 3 - Localização das empresas brasileiras.....	39
Quadro 4 - <i>Ranking</i> das maiores multinacionais brasileiras, considerados os ativos externos	40
Quadro 5 - Características da competição e modos de entrada	42
Quadro 6 - Modelos de remuneração fixa	79
Quadro 7 - Evolução das práticas de compensação das empresas nos EUA.....	80
Quadro 8 - Componentes da remuneração por categoria de expatriado.....	82
Quadro 9 - Modelo abrangente de compensação de expatriados	83
Quadro 10 - Recompensa, avaliação de desempenho e unidade de referência de acordo com o tipo de subsidiária	84
Quadro 11 - Forma de obtenção dos dados para a pesquisa.....	96
Quadro 12 - Matriz de Amarração	100
Quadro 13 - Iniciativas de gestão internacional de pessoas	134
Quadro 14 - Modalidades de formalização da expatriação	136
Quadro 15 - Adicionais aos salários.....	140
Quadro 16 - Aspectos que norteiam as decisões quanto às políticas de recompensas para expatriados.....	146
Quadro 17 - Cronologia das mudanças ocorridas - Camargo Corrêa.....	148
Quadro 18 - Cronologia das mudanças ocorridas - Votorantim.....	149
Quadro 19 - Evolução das práticas de remuneração - Camargo Corrêa.....	152
Quadro 20 - Evolução das práticas de remuneração - Votorantim.....	154
Quadro 21 - Relacionamento entre modos de entrada e modelos de remuneração nas empresas	155
Quadro 22 - Fatores e motivos das empresas para as mudanças nos planos de recompensas para expatriados.....	157
Quadro 23 - Fatores que impactam nas políticas de recompensas para expatriados.....	157

SUMÁRIO DE FIGURAS

Figura 1 - Síntese dos diversos modos de entrada para a internacionalização	27
Figura 2 - Modos de entrada em mercados internacionais da indústria nacional	37
Figura 3 - Estrutura para a definição das estratégias de internacionalização globais.....	44
Figura 4 - Mudanças no processo de internacionalização	46
Figura 5 - Abordagens de estratégia internacional	49
Figura 6 - Fatores condicionantes do modelo de gestão de pessoas.....	52
Figura 7 - Variáveis que afetam a configuração da estratégia corporativa da GIP	55
Figura 8 - Mudanças no <i>staff</i> internacional ao longo do tempo	65
Figura 9 - Estrutura de negócios da Camargo Corrêa	102
Figura 10 - Organograma da Votorantim	116
Figura 11 - Modelo de referência para a gestão das recompensas para expatriados pelas empresas brasileiras	158

1. TEMA E DESCRIÇÃO DO PROBLEMA EM ESTUDO

As tecnologias de informação e comunicação e a logística estão “reduzindo distâncias” no planeta e permitindo, principalmente em um raro período de forte eliminação de barreiras comerciais e estabilização econômica, uma aceleração acentuada da integração dos mercados mundiais. Nesse ambiente, as empresas são obrigadas competir com concorrentes globais. Também com relação aos fornecedores, é necessário avaliar as possibilidades oferecidas em todo o planeta. O grande desafio, hoje, está em saber como combinar, de forma cooperativa, recursos e capacidades das organizações com aqueles encontrados fora de ‘seus muros’ em qualquer continente (BERGER, 2006).

As empresas que se mantinham protegidas pelas fronteiras de seu país são, nessa contingência, compelidas a agir além dos seus mercados naturais dedicando-se a um processo conhecido como internacionalização, seja pela aquisição de insumos e componentes acabados ou pela expansão de suas operações. A internacionalização é uma decisão estratégica ligada à própria sobrevivência (BASSI, 1997; KEEGAN; GREEN, 1999) e por isso tem despertado o interesse tanto das empresas como dos pesquisadores para o entendimento do tema.

A internacionalização não se resume aos contatos de exportação ou de atuação esporádicas em mercados externos, mas exige um conjunto de atividades fora dos mercados locais com crescente e continuado envolvimento da empresa em operações com outros países (GOULART *et al*, 1994; SZAPIRO; ANDRADE, 2001).

Expostas à concorrência externa intensa causada pela abertura da economia e a criação do Mercosul, as empresas brasileiras começam a se movimentar mais efetivamente, na década de 1990, no sentido da sua internacionalização. Embora já existissem algumas empresas estatais, empresas de construção pesada e conglomerados financeiros com atuação mais ampla no exterior, até aquele momento as empresas industriais restringiam-se a exportações que, em geral, flutuavam de acordo com a demanda do mercado interno que era o seu foco prioritário. Vários fatores, que serão discutidos no decorrer do trabalho, são elegíveis para explicar essa falta de disposição para a expansão da atuação internacional, mas o posicionamento geográfico, o idioma

relativamente pouco falado no mundo e o mercado interno sempre crescente, desestimulavam a aventura da internacionalização.

Esse movimento da década de 1990 confluiu para uma explosão, na década seguinte, de iniciativas das empresas brasileiras em busca de novos mercados. Essa explosão pode ser explicada por certa saturação da demanda no mercado brasileiro, o que incitava a busca pela ampliação da área de atuação, e, também, entre outros diversos motivos, pela atração exercida por clientes globais instalados no Brasil, que estimularam a instalação de operação em outros países para atendê-los. A inserção nos novos mercados foi realizada por meio da implantação de estruturas completas (*greenfield investment*) e também por aquisições de empresas locais. Numa espécie de ciclo virtuoso, o sucesso desses empreendedores estimulou outros empresários a seguirem o caminho aberto, independentemente de pressões de mercado ou outros motivos externos à firma (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2002; ROCHA *et al*, 2007).

Estabelecida essa nova realidade, nasce, nessas empresas, a necessidade de constituir quadros de gestores e especialistas para implantar e gerenciar o empreendimento no exterior, disseminar seu modelo de gestão, sua tecnologia e, principalmente, sua cultura organizacional. Desse profissional são exigidas, no entanto, características e competências adicionais àquelas habituais em sua atuação eficaz e reconhecidas na operação doméstica. Ele precisa comunicar-se em diferentes idiomas, compreender e saber lidar com diferentes culturas, ser resiliente diante dos desafios em um país distante no qual ele está sozinho e é um estranho.

A vivência internacional exige do profissional uma abertura de espírito, o estímulo pelo desafio, a curiosidade quanto ao diferente, uma genuína capacidade de observação e de leitura de cenários, bem como o respeito à uma realidade cultural e simbólica diferente da sua. Na medida em que diferentes grupos estarão interagindo com maior frequência, cresce o potencial para conflitos e mal-entendidos, o que por sua vez implica numa maior habilidade comunicativa e de negociação. Lidar com o novo, com múltiplas perspectivas, demanda uma alta capacidade de adaptação e de flexibilidade, ao mesmo tempo em que requer uma baixa ansiedade para tolerância às ambigüidades e o stress resultante da falta de *feedback* imediato e, às vezes, do isolamento prolongado. Este perfil também privilegiará as habilidades interpessoais, a sensibilidade cultural, empatia, autonomia e uma certa humildade. (FREITAS, 2002, p. 4).

A designação para uma atividade no exterior, também chamada de expatriação, se reveste de alta complexidade pelos riscos inerentes à empresa, seja em relação aos custos

envolvidos diretamente com o processo ou em relação à possível não adaptação do designado, dado o nível de exigências a que ele passa a ser submetido. Os riscos também são altos para o profissional, pois a expatriação vai envolver sua família, sua carreira e a carreira de seu cônjuge, a educação dos filhos, além das incertezas quanto ao seu ajustamento no exterior e na repatriação.

Obviamente, pela falta de exposição e vivência anterior ao problema, as empresas brasileiras, bem como seus profissionais, não estavam preparadas para essa demanda. Elas estão sendo obrigadas a criar processos específicos de recrutamento e seleção, preparação e desenvolvimento profissional e gerencial, de avaliação de desempenho, de gestão de carreira e de recompensas para suprir a demanda por pessoas nessas novas exigências. É certo que os modelos utilizados para a operação doméstica não podem ser aplicados sem as necessárias adequações.

É fundamental, portanto, que essas empresas estabeleçam um novo modelo de gestão de pessoas que inclua esses novos desafios organizacionais, que esteja totalmente vinculado à missão da empresa, a seus valores e aos objetivos empresariais. Fischer (2002) define o conceito e implicações de um modelo de gestão de pessoas com essas características:

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Por meio desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. [...] Quando esse conceito é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. (FISCHER, 2002, p. 12/13).

Há que se considerar que o estudo sobre as questões que envolvem a expatriação de profissionais pode assumir dimensões as mais diversas. O tema pode ser limitado pelo ângulo em que se observa o problema - o olhar da empresa ou do empregado -, pelo recorte em cada um dos processos envolvidos - seleção, desenvolvimento, avaliação, recompensas -, ou, ainda, pelos aspectos culturais envolvidos - adaptação do profissional e de sua família ao ambiente a que estarão submetidos.

A proporção do problema é tal, dadas as suas diversas faces, que, para a viabilidade da pesquisa, se faz necessário impor uma delimitação aos aspectos que podem ser tratados razoavelmente em um único estudo. Como ensinam Selltiz *et al* (1975), delimitar não significa, entretanto, reduzir ou particularizar o problema a um ponto em que a pesquisa se aplique apenas à situação analisada. Ao contrário, as questões científicas tendem a ser apresentadas em termos gerais; apenas quando o problema está assim formulado, poderá haver a transferência do conhecimento obtido com um único acontecimento para outros problemas. Desse modo, dentre os pontos colocados, optou-se, neste projeto, pela delimitação do estudo nas questões relativas às políticas de recompensas para os expatriados.

Outros aspectos, como a inserção cultural e a adaptação do expatriado, vêm merecendo ampla atenção da pesquisa acadêmica no Brasil. Ao contrário, as questões relativas às recompensas não têm sido sequer tangenciadas. Também na pesquisa internacional, Bonache e Fernandez (1997, p. 457) indicam que a questão das recompensas é o aspecto da expatriação que recebeu menos atenção.

As recompensas podem ser classificadas de duas formas: as financeiras, ligadas aos aspectos monetários e tangíveis, e as não financeiras, ligadas aos aspectos intrínsecos ao indivíduo, com valores intangíveis. Hipólito (2002, p. 87) ensina que essa é uma das dimensões críticas da gestão de pessoas pelo valor que representa na relação da empresa com seus empregados.

Mais do que o poder de compra ou o padrão de vida que o salário ou outras formas de recompensa podem proporcionar, sua importância está atrelada a um valor simbólico, que representa quanto o indivíduo vale para a organização. É esse caráter simbólico que reforça a importância de uma relação próxima entre aquilo que a organização valoriza ou quer estimular em seus profissionais e a prática das recompensas, de modo a incentivar comportamentos e ações que agreguem valor. (HIPÓLITO, 2002, p. 87).

Mais do que identificar o estado atual do assunto entre as empresas brasileiras realizando uma fotografia do momento, 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. Dessa forma, o problema de pesquisa definido pode ser expresso na seguinte questão:

Como evoluem as políticas de recompensas aos executivos expatriados por empresas brasileiras à medida que estas consolidam sua internacionalização?

Justifica-se essa análise do *continuum*, e não da simples fotografia, pela perspectiva de crescimento, mantida a tendência observada, da quantidade de empresas brasileiras que deverão iniciar o processo de internacionalização. Conhecer os caminhos percorridos pelas empresas que já consolidaram sua inserção internacional, com seus acertos e erros, significará a possibilidade de pavimentar um terreno para facilitar a adoção de políticas mais adequadas às contingências desses novos empreendimentos.

2. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

2.1. Objetivo geral

A internacionalização das empresas segue, geralmente, uma cadeia de estágios sucessivos de aproximação com novos mercados. Esses estágios correspondem a diferentes modos de entrada que se iniciam com a exportação esporádica e chegam à implantação de unidades de operação no exterior, caracterizando-se em níveis de complexidade cada vez maiores. A sucessão de estágios proporciona à empresa, em cada um deles, aprendizado em relação aos aspectos estratégicos e mercadológicos enfrentados que permite conseqüente segurança para seguir para o próximo. É esperado que esse aprendizado se reflita, também, em relação à gestão de pessoas nessas organizações.

A consolidação da empresa como uma empresa global induz também à definição de papéis estratégicos diferenciados para suas subsidiárias no exterior. Um atributo é o papel do conhecimento envolvido na subsidiária, seja em relação ao seu valor (quantidade e importância) ou ao seu sentido (gerado ou recebido). Além do conhecimento, também, certas características de cada operação estrangeira, como a atratividade do mercado e a vantagem competitiva da empresa, aliadas aos riscos associados no país da operação, podem definir níveis diferenciados de importância da subsidiária para a empresa.¹

Assim, o objetivo do presente projeto é investigar as mudanças introduzidas nas políticas de recompensas decorrentes da expatriação de executivos e os impactos conseqüentes no modelo de gestão de pessoas a fim de torná-lo adequado aos crescentes desafios da internacionalização da empresa.

¹ Cabe ressaltar que tanto os modos de entrada quanto o papel estratégico da subsidiária decorrente do conhecimento aplicado e das características da operação no país estrangeiro são tratados com mais detalhes no capítulo 3 - Referencial Teórico.

Ainda, considerando a progressão da empresa nos estágios de internacionalização, investigou-se de que forma o transcorrer do processo de internacionalização dessas empresas, representado pelos modos de entrada em novos mercados, impacta nas políticas de recompensas. Também, foi verificado se as políticas de recompensas reconhecem os diferentes papéis estratégicos e a importância das subsidiárias, de forma a produzir modelos de recompensas que atendam a essas diferenças.

Dessa forma, é almejado que, ao final do trabalho, se delineie um modelo de referência para a gestão das recompensas aos expatriados pelas empresas brasileiras que enfrentam esse desafio estratégico.

2.2. Objetivos específicos

Para atingir os objetivos gerais estabelecidos para este trabalho, faz-se necessário percorrer certos passos intermediários, constituindo-se nos seguintes objetivos específicos:

1. Mapear um conjunto de empresas brasileiras internacionalizadas representativas do atual estágio de internacionalização das organizações no País;
2. Identificar as estratégias, políticas e práticas de recursos humanos e de recompensas, em especial, as utilizadas para executivos expatriados;
3. Compreender os aspectos norteadores das decisões dessas políticas;
4. Investigar relações entre as práticas adotadas e a evolução nos níveis de internacionalização conhecidos e com os tipos de subsidiárias existentes;
5. Identificar os fatores críticos de sucesso, relativos aos aspectos das recompensas, na manutenção dos executivos expatriados.

2.3. Importância do tema

Este estudo contribui de forma expressiva para a área de concentração de gestão de pessoas, pelos aspectos que serão abordados, os quais têm importância significativa

para o sucesso das organizações em geral e, em especial, para aquelas que se internacionalizam.

Como referido anteriormente, as recompensas podem ser classificadas nas formas ligadas aos aspectos financeiros, abrangendo a remuneração, e nas formas ligadas aos aspectos intrínsecos, intangíveis. O estudo e a prática da compensação têm se concentrado nas recompensas monetárias, mas os aspectos não financeiros têm impacto significativo na expectativa e satisfação dos empregados (NEWMAN; KRZYSTOFIAK, 1998). Este estudo tem como objetivo analisar as duas formas citadas, procurando identificar os fatores críticos de sucesso para a manutenção dos expatriados no que se refere às questões delimitadas.

Como se verá no capítulo seguinte, são inúmeras as variações sobre a forma de remunerar os expatriados, o que torna complexa a decisão pelo modelo, ou a combinação deles, que melhor atenda às necessidades e realidade das organizações, bem como assegure que os custos sejam controlados ao mesmo tempo que o expatriado permaneça motivado e produtivo. Como resultados do trabalho, foram verificadas as formas adotadas pelas empresas brasileiras para compatibilizar essas situações.

A pesquisa científica, no Brasil, e também no exterior, não tem abordado a questão das políticas de recompensas nas organizações internacionalizadas com a frequência e profundidade que a sua importância mereceria. Com a realização deste trabalho, pretendeu-se colaborar para reduzir uma lacuna de conhecimento sistematizado e embasado metodologicamente sobre o assunto, que é fator de preocupação das empresas brasileiras que se internacionalizam.

3. REFERÊNCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresenta uma revisão da literatura pertinente ao estudo a ser desenvolvido neste trabalho. O capítulo está dividido em três grandes tópicos: internacionalização de empresas, internacionalização da empresa brasileira e gestão internacional das organizações.

O primeiro tópico apresenta as principais escolas e conceitos de internacionalização, os atrativos exercidos para a internacionalização das organizações e os modos de entrada das organizações em novos mercados.

O segundo tópico discute a internacionalização das empresas brasileiras em especial, resgatando, em um breve histórico desse processo durante a segunda metade do século XX, as dificuldades e o desinteresse das empresas nacionais em se inserir no mercado internacional, situação que se inverte a partir do início do século XXI. São analisados, também, os modos de entrada nos novos mercados adotados pelas organizações nacionais.

O terceiro tópico aborda os temas mais diretamente relacionados com a tese, estudando as questões estratégicas de gestão das organizações internacionalizadas, o papel dos gerentes nessas organizações e a aprendizagem organizacional decorrente da internacionalização. Estuda os condicionantes da expatriação de executivos e, por fim, discute os modelos de recompensas a esses executivos, nas vertentes financeiras e não monetárias.

3.1. Internacionalização de empresas

O processo de internacionalização das empresas tem sido um assunto com crescente interesse, tanto das próprias empresas que o analisam por meio de sua experiência e de suas práticas, como dos pesquisadores que tentam compreender os diversos movimentos e inferir padrões ou regras que possam colaborar para o entendimento do tema.

A internacionalização de empresas é definida por Szapiro e Andrade (2001) como o conjunto de atividades que a empresa desenvolve fora dos mercados que constituem seu entorno geográfico natural. Goulart *et al* (1994) acrescentam a necessidade de um processo crescente e continuado de envolvimento da empresa em operações com outros países, não bastando iniciativas esporádicas de exportação ou de atuação em mercados potenciais.

A internacionalização de empresas permite que o país obtenha novas formas de receitas, além daquelas geradas diretamente com a exportação. Os aspectos relevantes relativos à vasta literatura sobre o tema de internacionalização foram divididos em três grandes grupos: uma revisão das principais teorias e movimentos e seus respectivos conceitos; as principais ideias a respeito da competitividade das empresas em uma escala mundial e um resumo dos conceitos a respeito dos chamados modos de entrada para a internacionalização das empresas.

3.1.1. Motivos da internacionalização: principais linhas teóricas

Os principais enfoques teóricos sobre os motivos que levam as empresas à internacionalização de suas atividades podem ser divididos em duas grandes perspectivas: econômica e organizacional. A perspectiva econômica parte da pressuposição de que as decisões são racionais e tomadas a partir da disponibilidade de informações suficientes; na perspectiva organizacional, atribui importância aos aspectos de aprendizagem e de proximidade cultural com os novos mercados (HEMAIS; HILAL, 2004)

Enfoque econômico da internacionalização da firma

As teorias com enfoque econômico partem da visão de que o “homem econômico” tem acesso perfeito às informações e, portanto, escolherá uma solução racional. Conforme Hemais e Hilal (2004), elas são úteis para estabelecer como se desenvolvem as unidades produtivas durante as etapas posteriores à internacionalização da firma, mas ignoram os aspectos do processo de internacionalização. O enfoque não considera a possibilidade de que os indivíduos façam escolhas estratégicas. Assim, quatro conjuntos de teorias apresentam foco econômico para a tentativa de explicar os fenômenos

de internacionalização das empresas, como apresentado no Quadro 1 - Teorias sobre a internacionalização de empresas com enfoque econômico.

Quadro 1 - Teorias sobre a internacionalização de empresas com enfoque econômico

Corrente Teórica		Principais Características
Poder de Mercado	Hymer	Existem duas razões para a internacionalização: a remoção da competição e o uso de uma vantagem única da empresa. A internacionalização dá-se devido à existência de vantagens competitivas sobre empresas estrangeiras em seus mercados. As vantagens são exploradas primeiro no mercado doméstico e, depois, nos mercados internacionais.
Ciclo de vida do produto	Vernon	A empresa internacionaliza-se para aproveitar menores custos existentes em países menos desenvolvidos. A internacionalização dá-se em modos sequenciais: inicia-se pela exportação e depois parte para investimentos diretos. Apenas os produtos maduros são produzidos nos países em desenvolvimento.
Internalização	Bucley e Casson; Coase	Enfoque baseado na teoria dos custos de transação. A internacionalização acontece quando os custos de transação são menores que os custos de mercado.
Paradigma Eclético	Dunning	Desenvolvido na década de 1970, tentando integrar as teorias existentes. Basicamente, o paradigma explica que a firma, quando decide iniciar uma produção internacional, deve possuir alguma vantagem diferencial sobre seus competidores. A internacionalização dá-se quando a empresa percebe vantagens competitivas de propriedade, internalização e localização.

Fonte: Adaptado de Floriani *et al* (2006, p. 3); Perrotti; Vasconcellos (2008 p. 139).

A seguir, são descritos cada um dos modelos decorrentes das teorias sobre a internacionalização de empresas com enfoque econômico, apresentadas no quadro 1.

O modelo do poder do mercado propõe que o investimento externo direto decorre da posse de vantagens competitivas únicas pela empresa que possibilitariam um retorno do investimento maior que os custos causados pela desvantagem de ser estrangeira. Essa vantagem se inicia pela força obtida no seu mercado doméstico que permite um poder de controlar outras empresas em novos mercados, o que resulta em um menor nível de concorrência e facilidade de acesso a fatores de produção (BUCKLEY; CASSON, 1998; HEMAIS; HILAL, 2004).

O modelo do ciclo de vida do produto considera, em essência, que novos produtos surgem, se desenvolvem, atingem a maturidade, entram em declínio e, eventualmente, desaparecem. Esse ciclo pode ser descrito em três fases de desenvolvimento: produto novo, produto em maturação e produto padronizado. As

condições colocadas para a empresa na fase inicial são de incerteza quanto aos diversos fatores de produção e de demanda, o que faz aumentar a importância de poder contar com flexibilidade para mudar insumos ou forma de combiná-los na produção, comunicação entre produtores e seus fornecedores e clientes. Nessa fase do produto, os custos relacionados à inovação ganham destaque na estratégia de concorrência das empresas, ao passo que os custos de produção deverão receber uma atenção relativamente menor. O desenvolvimento de um novo produto depende da capacidade de compreensão e adoção de conhecimentos científicos e tecnológicos disponíveis em países desenvolvidos. Parte desse conhecimento possui um componente tácito que, incorporado nas pessoas e/ou instituições, não é passível de ser imediatamente decodificado e transferido, necessitando ser aprendido. Na fase de maturação, a quantidade de produtores aumenta, a oferta cresce e a demanda, embora aumentando, se torna mais sensível ao preço do produto. Ao mesmo tempo em que o processo produtivo evolui para um maior grau de padronização, a maior estabilidade exige a utilidade das projeções de custo e de controlá-los eficientemente. Enquanto os custos unitários da produção potencial no mercado importador forem maiores que os custos marginais somados ao custo com transportes dos bens exportados, o investimento direto no exterior não será interessante para a empresa. Na fase madura, já se observa a consolidação das características básicas do produto, com um grau máximo de padronização, e do mercado consumidor que se massifica. Assim, a escala de produção pode ser otimizada. Cresce a importância relativa dos fatores capital e mão de obra, enquanto declina a do fator tecnologia. O trabalho ligado ao conhecimento dá lugar ao diretamente ligado à produção. Nesse momento, países menos desenvolvidos podem oferecer vantagens competitivas para a localização da produção, no caso de certas categorias de produtos (PESSOA; MARTINS, 2007).

O modelo de internalização, desenvolvido por Buckley e Casson (1978), é baseado na consideração dos custos de transação, que, segundo Coase (1937; *apud* RAMPAZO *et al*, 2009), se referem aos dispêndios necessários para serem obtidas informações, negociar, estabelecer e garantir o cumprimento de contratos. Considera-se que a empresa transacionará com os recursos do mercado até o ponto e o momento em que custos de transação dessas operações sejam mais elevados que os derivados da sua integração organizacional. Com base nesse conceito, os autores conseguem ordenar duas premissas: internalização de transações e internalização de mercados. A primeira premissa

considera que a empresa tende a integrar, sob o ponto de vista hierárquico, as transações relativas aos fatores humanos - conhecimento, tecnologia, capacidade de gestão e de marketing - e ambientais realizadas pelo mercado de uma maneira ineficiente ou mais dispendiosa para ela. Da mesma forma, a empresa cresce internalizando mercados até o ponto em que os benefícios da internalização compensem os seus custos. Quando essa internalização ocorre avançando fronteiras nacionais, ocorre o processo de internacionalização. Nesse caso, as multinacionais formam-se quando se torna mais lucrativo desenvolver certas transações dentro da empresa, ou seja, relacionando-se com as suas filiais localizadas em cada país, do que com empresas diferentes.

No caso do paradigma eclético, Dunning propõe que a atuação das empresas é determinada pela consideração de três diferentes tipos de vantagens, que variariam de acordo com o país, a indústria e as características da empresa. Essas vantagens se exprimem em termos de Posse (*Ownership*), Localização (*Location*) e Internalização (*Internalization*), chamado de “Paradigma OLI”, como detalhado a seguir:

- Posse (*Ownership*): propriedade de um ativo específico ou ativos complementares que propiciam vantagem competitiva em relação à concorrência.
- Localização (*Location*): vantagem propiciada pela localização da planta, propiciando menores custos, geralmente baseada em fatores que não podem ser transferidos para outras localidades por meio do comércio.
- Internalização (*Internalization*): minimização de custos de transação; informação assimétrica; evitar ou explorar intervenções estatais; redução da incerteza do comprador e/ou do vendedor.

O paradigma eclético pretende possibilitar o exame da natureza do investimento direto externo de forma ampla, pelo agrupamento das diferentes construções teóricas apresentadas anteriormente. O próprio Dunning esclarece que a sua teoria procura explicar as modalidades de distribuição de recursos da empresa e não a estratégia adotada pela empresa:

Quando foi inicialmente introduzida, a teoria da internacionalização da empresa foi dirigida primeiramente para explicar a modalidade de alocação dos recursos no exterior. Certamente, era (e ainda é) mais efetiva para explicar mais apropriadamente a existência das empresas do que para explicar o seu crescimento. Tampouco, ela

pode contemplar assuntos relacionados à estratégia pelo uso de seu *framework*; em essência, é uma extensão da teoria neoclássica da firma. (DUNNING, 1999, p.19)².

Críticas ao paradigma eclético iniciam-se pela falta de originalidade, dada sua própria natureza, já que se resume a fazer uma síntese de contribuições da economia industrial (de Hymer), dos custos de transação (de Coase e Buckley e Casson) e localizacional (espacial) internacional.

Enfoque de aprendizado na internacionalização da firma

Uma outra corrente de análise deslocou os estudos de uma base puramente econômica para uma visão mais organizacional. Essa corrente foi influenciada pelas ideias de Edith Penrose e outros autores que se afastaram do pressuposto clássico de que o limite de crescimento da firma seria determinado pela demanda existente. A ênfase foi direcionada para a potencialidade dos recursos produtivos e de conhecimento disponível, bem como na forma de combinação eficiente desses recursos. O crescimento estaria, portanto, ligado à aquisição de conhecimento, em um processo evolutivo, baseado na cumulatividade da experiência coletiva da firma (HEMAIS; HILAL, 2004). Três teorias destacam-se nesse enfoque, como apresentado no Quadro 2: Teorias sobre a internacionalização de empresas com enfoque em aprendizado.

Quadro 2 - Teorias sobre a internacionalização de empresas com enfoque em aprendizado

Corrente Teórica		Principais Características
Escola de Uppsala ou Nórdica	Johanson e Wiedersheim; Johanson e Vahlne;	A internacionalização dá-se gradativamente em um processo de aprendizado e as empresas têm preferência inicial para países com menor distância psíquica em relação à origem.
Empreendedorismo	Andersson	O empreendedorismo é fator preponderante na internacionalização.
Rede de subsidiárias	Kogut e Zander	A firma internacional é um <i>network</i> interorganizacional. A capacidade de transferir conhecimento é fundamental para a internacionalização.

Fonte: O autor, baseado em Hemais e Hilal (2002).

² When first introduced, the theory of internalization by firms was primarily directed to explaining the modality of cross-border asset deployment. Indeed, it was (and still is) rather better at explaining the existence of firms than their growth. Nor can it comfortably encompass strategy-related issues within its framework; in essence, it is an extension of the neoclassical theory of the firm. (DUNNING; 1999, p.19)

A seguir, descreve-se cada um dos modelos decorrentes das teorias sobre a internacionalização de empresas com enfoque em aprendizado, apresentadas no quadro 2.

As teorias desenvolvidas por Johanson e Wiedersheim (1975) e Johanson e Vahlne (1977), entre outros da Universidade de Uppsala, atribuem alta importância ao que denominam como “distância psíquica”. A distância psíquica é definida como um conjunto de aspectos culturais que diferenciam os países em análise para a internacionalização em relação ao da matriz, que interferem na escolha do destino dos investimentos. Os autores consideram o conhecimento como parte do sistema de tomada de decisão, portanto, eles não lidam explicitamente com a decisão no nível do indivíduo. Classificam esse conhecimento em específico e geral. O conhecimento específico de mercado pode ser obtido, principalmente, por meio da experiência obtida durante o processo de introdução dos produtos nos países com os quais se relacionam; já o conhecimento geral é aquele que pode ser transferido entre países. O conhecimento pode ser considerado como um recurso: quanto maior o conhecimento do mercado, maior o valor dos recursos e maior o comprometimento com o mercado. A internacionalização de uma empresa seria, então, caracterizada como um processo sequencial e ordenado, considerando o acúmulo de experiências e em gradual incremento do comprometimento de recursos (JOHANSON; WIEDERSHEIN, 1975).

Para Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização também é vista como um processo sequencial de aprendizagem, que vai desde a exportação até o estabelecimento de uma unidade de produção no exterior. A Escola de Uppsala define os chamados “modos de entrada”, que seriam uma escala de comprometimento da empresa no seu movimento de entrada em outros países e o consequente impacto na cultura da organização. Tal escala teria os seguintes estágios:

1. Exportação por intermédio de terceiros;
2. Exportação direta;
3. Associação com empresas estrangeiras;
4. Instalação de subsidiária e/ou escritórios próprios voltados à comercialização;
5. Instalação de subsidiária e/ou unidade de produção;

6. Centros de pesquisa.

O modelo de Uppsala não considerava como modos de entrada o modo de produção por licenciamento, alianças estratégicas, as franquias e os contratos de gestão, atualmente utilizados.

À medida que a empresa ganha experiência em operações estrangeiras, ela passa a buscar mercados psiquicamente mais distantes: quanto maior o nível de incerteza, maior a distância psíquica. Assim, seriam fatores relevantes para a distância psíquica, o conhecimento da empresa sobre internacionalização, o conhecimento político-institucional e o próprio conhecimento do negócio. Os mesmos autores introduziram outra variável ao modelo em 1990: os relacionamentos com outras entidades do mercado estrangeiro (*industrial networks*) que abrange o significado de comprometimento entre as empresas, diminuindo a distância psíquica.

Como críticas ao modelo, estão o determinismo e a inflexibilidade, ou seja, as empresas teriam uma “regra” para sua internacionalização. Deve-se considerar, ainda, a redução do poder de explicação atual do modelo, a partir da constatação do surgimento, mais recentemente, das chamadas empresas “*born global*”, que, desde sua criação, têm foco internacional, não passando pelos estágios preconizados.

Andersson (2000) acrescenta um peso significativo ao papel do empreendedor como força motriz do processo. A internacionalização não seria, portanto, um objetivo independente, mas parte da estratégia total da firma. Empreendedores diferentes influenciam o comportamento internacional em direções diversas. A perspectiva do empreendedorismo propõe que os indivíduos que participam do processo de internacionalização sejam os fatores mais importantes na determinação e escolha do modo de entrada.

Kogut e Zander (1993) trazem uma visão complementar que sugere a habilidade superior de transferir conhecimento e processos ligados a conhecimento entre diferentes localizações como o fator fundamental para a existência da multinacional. O ponto central é a habilidade da multinacional de transferir o conhecimento entre as suas diversas afiliadas e subsidiárias. Para os autores, as empresas são comunidades sociais que servem como mecanismos eficientes para a criação e transformação do conhecimento em serviços

e produtos economicamente compensados. A referência relevante para saber se uma firma transferirá uma tecnologia internamente é sua eficiência nesse contexto relativo a outras firmas.

3.1.2. A internacionalização das organizações

As empresas inseridas nos mercados atuais e desejosas de crescer e se desenvolver devem promover uma profunda reflexão na sua organização estrutural, iniciando pela revisão da sua missão em face da nova realidade dos mercados, porém essa nova missão deve contemplar as necessidades dos mercados e a forma de atendê-los (KEEGAN e GREEN, 1999).

As empresas possuem algumas opções de escolha quando se fala em estratégias de entrada em mercados externos. Tais estratégias podem ser classificadas de acordo com o grau de controle que elas oferecem. De acordo com Keegan e Green (1999), as empresas podem procurar novos mercados nos países onde já atuam ou em outros países. Essas duas dimensões, combinadas produzem quatro opções estratégicas, sendo:

Foco acentuado: consiste em concentrar-se em poucos segmentos em poucos países.

Foco no país: as empresas atendem muitos mercados, porém em poucos países.

Diversificação de país: a empresa procura o mercado mundial para o seu produto. Seu apelo está em que, atendendo ao consumidor mundial, a empresa pode atingir maior volume e custos menores do que qualquer concorrente e, com isso, conseguir vantagem competitiva.

Diversificação global: estratégia da empresa global de múltiplas atividades. É cada vez maior o número de empresas no mundo inteiro que estão sentindo a importância da participação no mercado e não só do mercado interno, mas também no mundial.

As diferenças entre países em termos de condições econômicas e culturais, elementos político-legais, intensidade e natureza da competição, estado e preferências dos

consumidores, entre outros, levam a diversas opções em termos de estratégia de internacionalização. Porém, para Goulart *et al* (1994), as estratégias adotadas por diferentes empresas dependem muito mais de suas experiências passadas e vantagens competitivas presentes, do que de estratégias concebidas a partir de racionalidades desvinculadas de sua realidade e dos aspectos culturais econômicos e sóciopolíticos de seu país de origem.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993, p. 259), “as empresas que procuram internacionalizar-se partindo de um ambiente calmo são obrigadas a desenvolver uma nova potencialidade de monitoramento e análise do ambiente”. Há necessidade de administrar os processos de internacionalização, identificando benefícios resultantes com a necessidade de responder com a qualidade esperada pelo consumidor local (CAMP, 1997).

A prática da internacionalização permite que as empresas quebrem barreiras à entrada de produtos e serviços, principalmente as barreiras tarifárias (entraves que incidem diretamente, mediante percentuais sobre o preço do produto, principalmente na exportação tradicional), aumentando, assim, a sua participação e, conseqüentemente do país, no comércio internacional. A internacionalização de empresas permite que o país, que tem empresas que exportam, obtenha outras formas de receitas além da exportação de mercadorias como, por exemplo, lucros e *royalties*.

A internacionalização das empresas, seja por meio da expansão de suas operações para os mercados externos ou da aquisição de insumos, componentes ou bens acabados, parece ter se tornado uma questão ligada à própria sobrevivência das organizações em mercados cada vez mais competitivos (KEEGAN; GREEN, 1999).

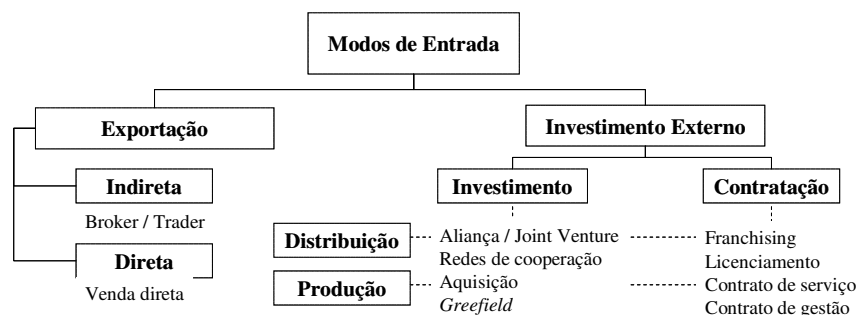
Segundo Bassi (1997, p.142), “[...] a expansão internacional de uma empresa é uma decisão estratégica, pois implica enfrentar novos tipos de problemas e desafios, diferentes dos encontrados no mercado doméstico”. Já para Harbison e Pekar (1999), fazer negócios em um país estrangeiro requer a compreensão de questões culturais, políticas e econômicas. O aprimoramento da tecnologia facilita o acesso às informações referentes à multiculturalidade. A compreensão cultural, ainda, é um desafio para empresários e executivos brasileiros, que se veem negociando no dia a dia com empresas internacionais, tentando vender ou manter suas vendas, buscando canais de distribuição e negociando fusões, aquisições e *joint ventures*.

O desafio da globalização é, para Smadja (1999), conseguir uma síntese que seja aceitável para qualquer região e, acima de tudo, desenvolver um sistema que leve em conta especificidades culturais e históricas. O comportamento dos consumidores difere não só em mercados distintos, mas também dentro de segmentos diversos em um mesmo mercado. Dessa forma, os dirigentes das empresas devem escolher as melhores estratégias, de acordo com as características dos mercados em questão.

3.1.3. Modos de entrada

As organizações possuem algumas opções de escolha, quando buscam estratégias de entrada em mercados externos. Para que se torne possível a entrada competitiva dos produtos de uma empresa em um país estrangeiro, há a necessidade de se identificar o modo de entrada adequado (ROOT, 1998; MINERVINI, 2001). O melhor modo de entrada propicia à empresa maior vantagem econômica. De acordo com a Escola de Uppsala, a escolha do modo de entrada deve levar em consideração a distância psíquica (JOHANSON e VAHLNE, 2003). A figura 1, a seguir, apresenta uma síntese dos diversos modos de entrada que serão tratados neste tópico.

Figura 1 - Síntese dos diversos modos de entrada para a internacionalização



Fonte: Floriani *et al* (2006, pg. 12)

A seguir, são descritos os principais modos de entrada apresentados na Figura 1.

Exportação

A exportação para os mercados exteriores é uma atividade comercial complexa, posto que envolve conhecimentos especializados sobre os mercados estrangeiros, os usos e costumes dos consumidores, as práticas comerciais vigentes nesses mercados, os sistemas de distribuição, os meios de transportes exigidos e apropriados, a legislação específica sobre a entrada de produtos nesses mercados e uma disposição e organização especial da empresa que pretende exportar para gerenciar eficazmente todos esses ingredientes (MINERVINI, 2001).

Geralmente, a exportação é iniciada pelos mercados nos quais as empresas encontram condições de entrada de forma mais rentável, com um custo e risco mínimos. Muitas empresas começam a exportar de forma casual, respondendo pedidos das mais variadas procedências ou participando de feiras internacionais, sendo reativas ao mercado. As empresas, de acordo com Minervini (2001), usualmente, exportam para mercados grandes, mais próximos, em rápido crescimento, similares culturalmente e nos quais a competição é menos agressiva.

Mais do que exportar produtos, na maioria das vezes, exporta-se a capacidade de projetar, embalar, gerenciar e entender os mercados. A exportação está ligada ao compromisso com a qualidade, criatividade e profissionalismo, sendo que muitas empresas, especialmente aquelas que surgiram a partir de uma formação técnica dos seus fundadores, iniciam a atividade de exportação acumulando muitos fracassos, por não terem avaliado antes a sua própria capacidade de internacionalização, isto é, a capacidade de adequar a empresa, e não só o produto, para o mercado internacional (MINERVINI, 2001).

As exportações podem ser divididas, segundo Cerceau e Tavares (2002), nos seguintes modos: exportação direta, exportações intermediárias e auxiliadas e as exportações cooperativas. De acordo com Slanger (2005), a exportação pode ser direta aos consumidores ou indireta via agentes de vendas ou distribuidores locais.

Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas podem ser entendidas como uma cooperação entre duas ou mais organizações independentes, para alcançar objetivos estratégicos que são muito favoráveis a todas as empresas envolvidas. Esses objetivos estão relacionados ao desenvolvimento, produção ou comercialização de novos produtos e serviços. As alianças podem ocorrer com ou sem participação acionária. Licenciamentos e *joint ventures*, que serão vistos especificamente a seguir, enquadram-se nesse tipo de arranjo (BARNEY; HESTERLY, 2007).

As alianças estratégicas devem ser estritamente vistas como meio e não como um fim em si mesmas. Elas devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se entrassem sozinhos em um determinado empreendimento (LORANGE; ROOS, 1996).

Acordos de Licença

As organizações podem utilizar os acordos de licença para a fabricação de bens e produtos, utilização da marca, distribuição, patentes e segredos comerciais, tecnologia, processos produtivos e *know-how*, serviços entre outros. A desvantagem dessa estratégia está no risco de o licenciado de hoje poder tornar-se o concorrente de amanhã (KEEGAN; GREEN, 1999; BARNEY; HESTERLY, 2007).

Joint ventures

Para Barney e Hesterly (2007), numa *joint venture* empresas parceiras criam uma empresa independente na qual investem e compartilham os lucros. Keegan e Green (1999) argumentam que a vantagem dessa estratégia, na qual os sócios compartilham a posse e os riscos, inclui a capacidade de combinação de distintos pontos fortes da cadeia de valor, como a capacidade de comercialização internacional e de fabricação e a suplementação de seus pontos fracos. Além disso, em mercados nos quais o governo proíbe o controle acionário estrangeiro e em áreas nas quais os blocos econômicos desempenham um papel importante, as *joint ventures* apresentam-se como uma boa alternativa de entrada.

As *joint ventures* também apresentam desvantagens, entre elas as possibilidades de a organização ter que comprometer seus próprios objetivos quando esses entram em conflito com os de seu parceiro. Além disso, a organização pode compartilhar tantas informações a ponto de tornar seu parceiro um concorrente de peso (CHURCHIL e PETER, p. 79, 2000).

Para Keegam e Green (1999), alguns pontos são fundamentais para que se garanta o sucesso da *joint venture*, como: escolha do melhor parceiro para o estabelecimento do negócio, o estabelecimento de objetivos claros desde o começo do acordo e a redução das diferenças culturais entre os parceiros.

Implantação de estruturas completas (*greenfield investment*)

Investimento direto por uma empresa em uma estrutura no exterior que precisa ser construída do zero. Nesse caso, a inserção no novo mercado é realizada mediante a implantação de estruturas completas para a operação de seus negócios.

Aquisição

É a compra por uma empresa de parte ou da totalidade de uma firma já estabelecida (SLANGER, 2005, p. 1). Geralmente, o termo aquisição é utilizado em qualquer transação de compra de parte ou de todos os ativos e ocorre com a concordância entre as empresas envolvidas. Formas específicas de aquisição incluem a aquisição de ativos ou ações, união estatutária e consolidações. A aquisição caracteriza-se como a obtenção por uma empresa da propriedade controladora de outra empresa com a intenção de conservá-la, operá-la ou incorporá-la, nesse último caso extinguindo a adquirida (LEVINE, 1989). Já a fusão caracteriza-se como uma combinação das duas organizações pressupondo-se a integração das duas empresas em uma só.

Finalmente, vistas essas considerações sobre o processo, pode-se afirmar que internacionalização das empresas não se trata, apenas, de iniciar suas operações de importação e/ou exportação, as empresas necessitam providenciar uma reformulação interna, adaptar processos e preparar pessoas para os novos desafios. Segundo Larrañaga

(2003, p. 49), “as empresas que desejam expandir globalmente suas operações necessitam equilibrar as forças que estimulam essa decisão e as barreiras que deverão enfrentar para conseguirem ser globais”.

O mercado internacional exige que as empresas se mantenham atualizadas e se inovem constantemente para garantirem seu futuro e permanecerem competitivas. A internacionalização é um investimento que garante, no longo prazo, que a empresa não será varrida do mercado por concorrentes mais competitivos, provavelmente procedentes do exterior, porque lhe permite ganhos de competitividade e de escala para concorrer melhor no mercado doméstico (SOARES, 2004).

3.2. Internacionalização de empresas brasileiras

3.2.1. Breve histórico da internacionalização de empresas brasileiras

As empresas brasileiras não têm, ao longo do tempo, tradição internacional. O Brasil, por ter sido tipicamente exportador de matérias-primas, não construiu um ambiente para que suas empresas avançassem as fronteiras e se transformassem em investidoras estrangeiras diretas, ou seja, implantando centros de operações em outros países.

No Brasil do Século XX, o Estado sempre foi o indutor de projetos de desenvolvimento. O estabelecimento de uma base industrial no Brasil foi possível dada a elevada capacidade de investimento no período 1950-1980 que resultou em forte crescimento da indústria. (CADERNOS NAE, 2007).

Durante o nacionalismo da Era Getúlio Vargas (1930 a 1945 e de 1951 a 1955), a ênfase recaiu sobre a indústria de base, calcada no investimento direto do Estado como produtor e que resultou na criação das grandes empresas estatais como a Petrobras - Petróleo Brasileiro S.A.; a CVRD - Companhia Vale do Rio Doce; a CSN - Companhia Siderúrgica Nacional; a FNM - Fábrica Nacional de Motores, entre tantas outras. Esse modelo foi substituído pelo desenvolvimentismo do governo Juscelino Kubstischek (1956 a 1961), com ênfase na indústria de bens de consumo duráveis, como eletrodomésticos e veículos, com o objetivo de multiplicar o número de fábricas de peças e componentes.

Sempre em um processo de substituição de importações, atraiu o capital estrangeiro e estimulou o capital nacional com incentivos fiscais e financeiros por meio do BNDE - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, além de medidas de proteção do mercado interno. (VERSIANI; SUZIGAN, 1990; PROCHNIK, 2007).

A partir de 1967, com a vigência do regime autoritário, novo ciclo de investimentos foi fortemente desencadeado pelo Estado, moldados em Planos Nacionais de Desenvolvimento. Eram oferecidos subsídios à formação de capital na indústria mediante isenções ou reduções da tarifa aduaneira e demais impostos, subsídios implícitos nos financiamentos de longo prazo para investimento industrial concedidos pelo BNDE e incentivos fiscais, administrados por órgãos regionais de desenvolvimento para investimentos industriais em regiões menos desenvolvidas (VERSIANI; SUZIGAN, 1990).

Durante esse período, todas essas ações proporcionaram à economia brasileira, em especial aos setores de transformação e de manufaturados, um crescimento em índices muito elevados, criando as bases para uma economia industrializada, diversificada, integrada.

Não é mero crescimento; é muito mais uma expansão com transformações estruturais - amplas, intensas, profundas. Estas transformações estruturais são convergentes com o padrão industrial do capitalismo e propiciaram à indústria brasileira a sua moderna estrutura de produção, com predomínio dos setores de insumos básicos e equipamentos (bens duráveis e de capital). Pelo menos antes do advento das inflexões de rumo do padrão industrial dominante internacionalmente nos anos de 1980-90, que levaram novos setores - notadamente a eletrônica - a uma condição de proeminência nos países avançados e na Ásia, a estrutura industrial brasileira era um tecido com uma malha estreita e densa e muito poucos vazios. (FURTADO, 2004, p. 3).

No período 1968-1973 ocorreu um forte crescimento do consumo interno, sustentado tanto pela elevação do nível de emprego e, conseqüentemente, do aumento da massa de salários, mas também pelas facilidades de financiamento proporcionado por um novo segmento privado especializado no crédito direto ao consumidor. Ao mesmo tempo, a expansão das exportações de produtos manufaturados, por sua vez, era estimulada por medidas governamentais: desvalorizações cambiais bruscas ou em compasso com a taxa de inflação; criação de novos incentivos e subsídios fiscais e financeiros à exportação, à formação de *trading companies* e a programas especiais de produção para a exportação.

Essas medidas visavam aproveitar um ciclo de dinamismo do comércio mundial até a crise internacional de meados da década de setenta (VERSIANI; SUZIGAN, 1990).

Diferentemente do que acontecia, com a crise internacional da segunda metade da década de 1970, o Estado, forçado pelo alto endividamento externo, adotou medidas que promoveram um ajustamento da economia. Promoveu a desvalorização real da taxa de câmbio e estabeleceu controle muito mais severo das importações, elevando o nível de proteção. Em paralelo, restringiu a atividade no mercado interno com política salarial responsável por persistentes perdas reais para os salários, a fim de reduzir os custos com pessoal e aumentar a competitividade da indústria. Implantou fortes subsídios à reconversão da indústria ao uso de energia elétrica em substituição ao óleo combustível e produção de automóveis movidos a álcool. Ao mesmo tempo, para cumprir compromissos da balança de pagamentos, manteve e até ampliou o sistema de incentivos e subsídios à exportação de produtos manufaturados. Como resultado, pela falta do mercado interno, as indústrias passaram a exportar parcela crescente da produção (VERSIANI; SUZIGAN, 1990).

Porém, o custo do ajustamento foi a pior recessão da história da indústria brasileira, com redução em termos absolutos da produção (17%) e do emprego (20%) em 1981-83, redução à metade do nível de investimentos e diminuição dos esforços de incorporação de progresso técnico (modernização, atividades de P&D e formação de recursos humanos). (VERSIANI; SUZIGAN, 1990, p. 23).

Naquele momento, a recessão resultante dessas medidas, a falta de estabilidade econômica e a inexistência de incentivos à preparação para a competição em novas bases, dadas as proteções existentes, reduziram a possibilidade de inserção das empresas brasileiras no mercado mundial.

[...] a atividade exportadora fica prejudicada, tanto pela falta de previsibilidade e calculabilidade *ex-ante* - essencial para dar racionalidade econômica às decisões do exportador, como pela ausência de estabilidade e continuidade *ex-post* das políticas de incentivo às exportações, que penaliza aqueles que, de boa-fé, confiam na Administração Pública quando essa afirma, por exemplo, que “exportar é o que importa”, atitude que desencoraja os investimentos orientados para o aumento da competitividade externa. (CASTELAR, 2005, p. 19).

A década de 1990 foi marcada pelo processo de desestatização, com vendas massivas de empresas controladas pelo Estado, aquelas formadas nos períodos anteriores, e de quebra de barreiras à competição internacional.

Durante o mandato de Fernando Collor de Mello iniciaram-se os processos de abertura comercial e financeira, em adesão às políticas macroeconômicas do Consenso de Washington. A Política Industrial de Comércio Exterior (PICE) lançou o Plano Nacional de Desestatização (PND) e implementou reformas tarifárias e de comércio exterior, focalizando a diminuição das restrições de importações. O PND pretendia promover um novo desenho industrial e do perfil dos gastos públicos. A política de comércio externo foi um dos principais fatores para a transformação da estrutura produtiva e da inserção externa brasileira. (REIS, 2008, p. 70).

Durante 2003 e 2006, período do primeiro mandato de Luis Inácio Lula da Silva, os processos de privatização foram interrompidos. As privatizações relacionaram-se intimamente com a entrada de IDE (Investimento Direto Externo) visto que grande parte das empresas privatizadas foi adquirida por empresas estrangeiras (SARTI; LAPLANE, 2002; REIS, 2008).

Essa entrada de capitais, no entanto, não serviu para estimular o investimento público em infraestrutura, que permaneceu estagnado. Como a infraestrutura confere competitividade à indústria e conduz à mudança estrutural, com a deterioração desses investimentos se vislumbrava, no curto prazo, a degradação das condições operacionais, principalmente dos serviços relacionados às exportações, e no longo prazo, a estagnação da capacidade e do volume de produção (REIS, 2008, p. 70 e 71). Não houve qualquer arremedo de política industrial no Brasil durante a década de 1990.

A ausência de instituições e estratégias para elaborar e coordenar os novos processos industriais deixou o projeto de desmontagem da antiga estrutura desenvolvimentista no meio do caminho, só que agora, com maior dependência das multinacionais, sem qualquer ênfase no capital doméstico e centralmente descoordenado em suas linhas estratégicas. (ARBIX, 2002, p. 110).

Essa maior participação das multinacionais é comprovada por Sarti e Laplane (2002), analisando a distribuição entre as empresas nacionais e estrangeiras entre as 500 Maiores e Melhores da Revista Exame.

Tabela 1 - Participação relativa das Empresas Estrangeiras (EE) e das Empresas Nacionais (EN) nas 500 maiores empresas da Economia Brasileira (%)

	1989		1992		1997		2000	
	EE	EN	EE	EN	EE	EN	EE	EN
Número de empresas	30,0	70,0	29,4	70,6	36,4	63,6	45,8	54,2
Vendas	41,0	59,0	43,0	57,1	49,8	50,2	56,0	44,0
Exportações	48,3	51,7	45,6	54,4	53,2	46,8	49,0	51,0
Importações	53,0	47,0	53,9	46,1	63,1	36,9	67,2	32,8

Fonte: Sarti e Laplane (2002, p. 71).

Já Mendonça de Barros e Goldenstein (1997) atribuíam o problema fundamentalmente à baixa capacidade de adaptação das empresas nacionais, predominantemente familiares, ao novo meio econômico:

As empresas nacionais eleitas pelo II PNB para liderar a estrutura industrial brasileira, juntamente com as estatais e as estrangeiras, estão perdendo o espaço que lhes foi reservado. Isto porque este espaço dependia de volumosos subsídios e da manutenção da economia fechada. Muitas das empresas nacionais familiares que se adequarem a uma economia aberta e estabilizada sobreviverão, [...] aquelas que não mudaram sua atuação ou o fizeram muito tarde já morreram ou morrerão. (MENDONÇA DE BARROS; GOLDENSTEIN, 1997, p. 14 *apud* SARTI; LAPLANE, 2002, p. 73).

Na década de 1990, os resultados do processo de internacionalização produtiva brasileira frustraram o otimismo dos analistas que depositavam suas esperanças na contribuição das filiais estrangeiras para mudar profundamente a inserção internacional brasileira. O aumento de competitividade das filiais não alterou significativamente a inserção da indústria brasileira nos fluxos mundiais de comércio. O Brasil manteve sua inserção como exportador de produtos primários e de produtos intensivos em recursos naturais para os países desenvolvidos e de produtos intensivos em escala, produtos de fornecedores especializados e intensivos em P&D para os países da América do Sul. Essa inserção, vigente desde antes da abertura, foi reforçada ao longo dos anos 1990. As mudanças na composição dos fluxos mundiais de comércio (peso crescente dos produtos intensivos em P&D) foram desfavoráveis ao perfil de especialização das exportações brasileiras, cuja participação no mercado mundial estagnou, enquanto as da China e de outros países asiáticos tiveram forte incremento (SARTI; LAPLANE, 2002).

Rocha (2003) procura explicar as razões para a baixa inserção internacional das empresas brasileiras como investidoras diretas pelos seguintes fatores: geográfico, linguístico, ambientais (macroeconômicos), motivacional e cultural:

Fator geográfico: o Brasil está distante dos principais eixos de comércio, os obstáculos naturais, como a cordilheira dos Andes, dificultaram a integração com os países vizinhos.

Fator linguístico: a língua Portuguesa é relativamente pouco falada no mundo.

Fatores ambientais (macroeconômicos): as empresas brasileiras são fortemente sensíveis a estímulos macroeconômicos, como mostra o rápido crescimento do número de exportadores, na primeira metade da década de 70, e do número de empresas internacionalizadas, na primeira metade da década de 90 (esse último, atribuído à abertura comercial). Mas o posterior ciclo de crescimento do mercado interno e, depois, a desvalorização cambial, atuaram no sentido contrário.

Fator motivacional (microeconômico): a atratividade do mercado interno não motiva a busca por outros espaços comerciais.

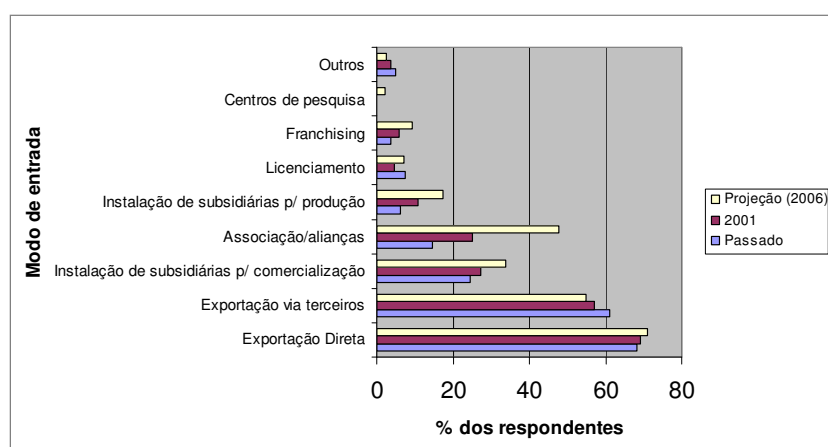
Fator cultural: é relevante a percepção por parte dos empresários da distância cultural em relação a outros países, fator reduzido, no entanto, no sul do País dada a forte imigração ocorrida, resultando em frequência relativamente maior de atividades de exportação por empresas menores.

3.2.2. O impulso da internacionalização na década de 2000

Na década de 2000, começam a surgir focos de internacionalização mais efetivos, não restritos às exportações. Esse movimento pode ser explicado pela liberalização econômica da década de 1990 que exigiu mudanças radicais que implicavam na própria sobrevivência das empresas brasileiras (ROCHA *et al*, 2007; RICUPERO e BARRETO, 2007). A remoção de barreiras institucionais promovidas no âmbito das reformas econômicas daquela década e a criação do Mercosul desempenharam papel preponderante na inflexão do movimento das empresas brasileiras rumo à internacionalização (ROCHA *et al*, 2007).

Estudo da Fundação Dom Cabral (2002) descreveu o perfil dos modos de entrada das empresas brasileiras que se internacionalizaram naquele momento, comparando os observados em 2001 e a projeção para 2006. Revelou que, embora a exportação, direta ou indireta, ainda respondesse pela grande maioria das ações de internacionalização das empresas, já se observava, na projeção, um aumento considerável na intenção de formação de associação e alianças, instalação de subsidiárias para a comercialização e para a produção. A figura 2, a seguir, ilustra os resultados desse estudo.

Figura 2 - Modos de entrada em mercados internacionais da indústria nacional



Fonte: Fundação Dom Cabral (2002)

Sinais de saturação do mercado doméstico faziam com que as empresas iniciassem movimentos em busca de mercados internacionais para o seu crescimento. A pesquisa da Fundação Dom Cabral (2002) apontava que os principais motivos que impulsionam as grandes empresas brasileiras a internacionalizar suas atividades eram: (1) a busca de economia de escala; (2) o desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais; (3) a exploração das vantagens de localização no Brasil e (4) a saturação do mercado brasileiro.

Outros motivos, entretanto, também foram relevantes, segundo Rocha *et al* (2007), como: (5) seguir o cliente, seja ele uma multinacional global que atraiu o fabricante brasileiro para um outro país ou o prestador de serviço brasileiro que acompanhou seu cliente que se internacionalizou; (6) o acesso a capitais baratos; (7) a busca pela valorização da imagem interna pela internacionalização; (8) o acesso a mercados protegidos ou (9) simplesmente pela vontade de seus dirigentes, independentemente de pressões de mercado ou outros motivos externos à firma.

Ricupero e Barreto (2007) ressaltam a singularidade da expansão da presença das empresas brasileiras no exterior. De forma diversa das empresas de outros países, essa expansão não se deveu a um período de crescimento acelerado e sustentável do mercado local, como aconteceu com o Japão e vem acontecendo com a Coréia do Sul, Hong Kong, a China e a Índia. Ao contrário, defendem esses autores que essa expansão ocorreu em contexto de crescimento nacional baixo e errático, como nos primeiros anos da década de 2000, e com o sentido de buscar o dinamismo que lhes faltava no País.

Pesquisas mais recentes da Fundação Dom Cabral (2007, 2009), confirmaram as intenções de investimento direto externo - IDE, tendo aumentado rapidamente a internacionalização das empresas brasileiras durante os últimos anos.

O Quadro 3 - Localização das empresas brasileiras baseado nessas pesquisas mostra a localização das subsidiárias das transnacionais brasileiras por região do mundo. Observa-se, pelos resultados do levantamento apresentado no referido quadro, uma forte concentração da localização das subsidiárias nos países da América Latina (46,23%), seguida da Europa (20,61%) e América do Norte (17,31%), representando quase 85% dos casos. Pode-se verificar, ainda, que apenas 9 das 41 empresas listadas têm menos de 50% de suas subsidiárias na América Latina. Esses dados podem confirmar a opção das empresas brasileiras pela internacionalização seguindo uma aproximação pela menor distância psíquica, ou seja, o crescimento dos negócios internacionais a partir de países com culturas mais próximas da brasileira.

Quadro 3 - Localização das empresas brasileiras

Empresa	Países	América Latina	América do Norte	Europa	África	Ásia	Oceania
1. Vale	33	15%	6%	15%	21%	39%	3%
2. Petrobras	25	44%	4%	8%	24%	20%	0%
3. Weg	22	23%	5%	36%	0%	32%	5%
4. Camargo Corrêa	17	71%	6%	6%	18%	0%	0%
5. Odebrecht	16	38%	6%	13%	31%	13%	0%
6. Stefanini IT Solutions	14	50%	14%	29%	0%	7%	0%
7. Gerdau	13	69%	15%	8%	0%	8%	0%
8. Itautec	11	55%	9%	36%	0%	0%	0%
9. Andrade Gutierrez	11	9%	9%	45%	18%	18%	0%
10. Votorantim	10	50%	20%	10%	0%	10%	10%
11. Randon	10	30%	10%	0%	40%	20%	0%
12. Tigre	9	89%	11%	0%	0%	0%	0%
13. Marcopolo	9	33%	0%	11%	22%	33%	0%
14. Itaú Unibanco	8	50%	13%	25%	0%	13%	0%
15. Localiza	8	100%	0%	0%	0%	0%	0%
16. Marfrig	7	43%	0%	57%	0%	0%	0%
17. Natura	7	86%	0%	14%	0%	0%	0%
18. Sabó	6	17%	17%	50%	0%	17%	0%
19. Banco do Brasil	6	50%	0%	17%	17%	17%	0%
20. Metalfrio	5	40%	20%	20%	0%	20%	0%
21. Arteccla	5	100%	0%	0%	0%	0%	0%
22. Ultrapar	5	60%	20%	20%	0%	0%	0%
23. Aracruz Celulose	4	0%	25%	50%	0%	25%	0%
24. Embraer	4	0%	25%	50%	0%	25%	0%
25. Totvs	4	75%	0%	25%	0%	0%	0%
26. Perdigão	4	25%	0%	75%	0%	0%	0%
27. Suzano	4	25%	25%	25%	0%	25%	0%
28. Lupatech	3	67%	33%	0%	0%	0%	0%
29. M. Dias Branco	3	67%	33%	0%	0%	0%	0%
30. Oi	3	67%	33%	0%	0%	0%	0%
31. DHB	2	0%	50%	0%	0%	50%	0%
32. Marisol	2	50%	0%	50%	0%	0%	0%
33. Sadia	2	0%	0%	50%	0%	50%	0%
34. América Latina Logística	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%
35. Tam	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%
36. Portobello	1	0%	100%	0%	0%	0%	0%
37. Cia. Providência	1	0%	100%	0%	0%	0%	0%
38. Porto Seguro	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%
39. Cedro	1	0%	0%	100%	0%	0%	0%
40. Arezzo	1	0%	100%	0%	0%	0%	0%
41. Cemig	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Regionalidade em 2008		46,23%	17,31%	20,61%	4,66%	10,75%	0,43%

Fonte: Fundação Dom Cabral (2009, p. 8).

Os mesmos estudos (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2007; 2009) trazem a classificação das 20 maiores empresas multinacionais brasileiras nos anos de 2006 e 2008, tendo em conta o volume de ativos no exterior. Essa classificação é apresentada no Quadro 4 - *Ranking* das maiores multinacionais brasileiras, considerados os ativos externos, realizando a comparação das posições relativas nos respectivos anos do levantamento. Três empresas não listadas no *ranking* de 2006 passaram a figurar entre as 20 maiores de 2008: Marfrig, Oi e Perdigão; enquanto outras três deixaram de figurar na lista: CSN, Usiminas e Natura.

Quadro 4 - *Ranking* das maiores multinacionais brasileiras, considerados os ativos externos

Anos		Empresa	Setor
2008	2006		
1	1	Vale	Mineração
2	3	Gerdau	Siderurgia e Metalurgia
3	2	Petrobras	Energia
4	5	Votorantim	Commodities
5	8	Odebrecht	Construção
6	4	Embraer	Aeronáutica
7	-	Marfrig	Alimentos
8	7	Camargo Corrêa	Construção
9	18	Ultrapar	Distribuição de combustível
10	10	Weg	Motores
11	13	Tigre	Material de construção
12	12	Andrade Gutierrez	Construção
13	11	Marcopolo	Veículos e peças
14	17	América Latina Logística	Serviços de Transporte
15	20	Lupatech	Metal-mecânica
16	-	Itautec	Software e serviços de TI
17	19	Sabó	Autopeças
18	-	Oi	Serviços de comunicação
19	-	Perdigão	Alimentos
20	9	Aracruz Celulose	Papel e Celulose

Fonte: Elaborado com base em dados coletados em Fundação Dom Cabral (2009, p. 11) - dados relativos a 2008, e Fundação Dom Cabral (2007, p. 3) - dados relativos a 2006

Em 2008, na comparação com o ano anterior, essas empresas tiveram um crescimento das receitas, dos ativos e dos funcionários maior no exterior do que no Brasil. As receitas no exterior cresceram 27,33% contra 19,58% no Brasil, os ativos cresceram 32,13% em operações internacionais contra 14,82% no âmbito nacional e a quantidade de

funcionários aumentou 40,92% no exterior, contra 6,71% no País. O mercado internacional vem oferecendo, portanto, crescente oportunidade de negócios às empresas brasileiras (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2009).

3.2.3. Modos de entrada das empresas brasileiras

De forma geral, as empresas brasileiras começam seu processo de internacionalização por meio de exportações e evoluem a partir das experiências adquiridas. Considera-se que a busca pela competitividade global passa por um aparente gradualismo, visando a mitigação crescente de riscos e influenciando os modos de entrada. Empresas com histórico mais antigo e experiência em atividades internacionais têm adotado o Investimento Direto Externo - IDE como estratégia para a evolução do seu processo de internacionalização, tanto em produção quanto em distribuição. O Modelo de Uppsala parece ser adequado para a explicação das observações em que a experiência acumulada e uma menor distância psíquica possibilitam mais “arrojo” na escolha dos modos de entrada. É importante ressaltar a necessidade de desenvolvimento de competências específicas para cada estratégia adotada, que seriam desenvolvidas no decorrer da evolução dos estágios de internacionalização.

No Quadro 5 - Características da competição e modos de entrada, estão descritos casos de nove empresas, o contexto de seu negócio e suas iniciativas de internacionalização.

Os possíveis modos de entrada pelos quais uma empresa poderia optar passariam por três aspectos distintos: o novo contexto de atuação da empresa, o posicionamento estratégico adotado e o seu histórico e a sua experiência internacional anterior. Os dois primeiros aspectos, contexto e posicionamento, são interdependentes e necessários para a definição de um modo de entrada, consistindo em uma prática já consolidada. O histórico e experiência, também relevante como preconizado pela Escola de Uppsala, poderia proporcionar à empresa determinadas vantagens competitivas. No entanto, como ocorre no caso das chamadas empresas “*born-global*” (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004), os modos de entrada iniciais não são necessariamente seguidos, conforme demonstra o Quadro 5 - Características da competição e modos de entrada. Os três aspectos, em conjunto e ou

isoladamente, influenciam a definição da competitividade da empresa em mercados internacionais.

Quadro 5 - Características da competição e modos de entrada

Empresa	Características da competição	Modos de entrada observados
Vale do Rio Doce	Mercado internacional altamente competitivo e protegido. Diferenciação em escala e logística.	Exportação direta; <i>Greenfield investment</i> - foco em escritórios comerciais e operações de pesquisa mineral.
Petrobrás	Mercado nacional monopolista, internacional oligopolista. Diferencial em tecnologia.	Exportação direta (histórico); Aquisições (vários países), <i>Greenfield investment</i> regional (América Latina e África).
Gerdau	Mercados regulados: escala e logística como fator de diferenciação competitiva.	Exportação indireta, direta e Aquisições.
Embraer	Baixa escala. Diferenciação em preço e tecnologia.	Exportação direta; Criação de redes de cooperação (obtenção de vantagem metanacional).
Votorantin	Mercado pouco competitivo. Escala e logística como principais barreiras de entrada.	Início em exportação, Aquisições (Canadá e EUA).
Odebrecht	Mercado internacional pulverizado e altamente competitivo: diferenciação por tecnologia (processos).	Exportação de Serviços, <i>Joint Ventures</i> (consórcios) e aquisições (Portugal).
WEG	Mercado mundial altamente competitivo com diferencial em preço, escala e logística.	Exportações diretas; Aquisição (China) e <i>Greenfield investment</i> focado em produção (Argentina, México e Portugal) e distribuição (14 países).
Marcopolo	Competição mundial de grandes multinacionais. Diferenciais: escala e flexibilidade linha produção.	Exportação direta (África); <i>Greenfield investment</i> (Colômbia, Argentina, Portugal), <i>Joint Venture</i> (México).
Natura	Mercado com competição altamente pulverizada. Diferenciação em escala, logística e tecnologia.	Exportação direta; <i>Greenfield investment</i> - foco em distribuição e “ <i>show room</i> ” externo.

Fonte: Floriani *et al* (2006, p. 18 e 19)

3.3. Gestão internacional de organizações

3.3.1. Estratégias de gestão internacional

A gestão internacional da organização busca manter ou ampliar, no nível global, a competitividade da empresa. Competitividade e ser competitivo são a essência para as empresas se projetarem e se manterem no mercado internacional (MINERVINI, 2001). As teorias que tratam de competição e competitividade das empresas podem ser divididas em duas grandes linhas. De um lado, o chamado enfoque “*inside-out*”, baseado no conceito de

Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* - RBV); e de outro, a corrente “*outside-in*”, baseada no conceito da Estrutura da Indústria.

A Visão Baseada em Recursos alicerça-se em duas suposições sobre recursos e capacidades que a empresa pode controlar. A primeira é que empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo em um mesmo setor; a segunda é que algumas dessas diferenças de recursos e capacidades podem ser duradouras. A corrente da Estrutura da Indústria ensina que as empresas devem definir sua estratégia em função de uma análise das características, demandas e atratividade da indústria na qual está inserida (BARNEY; HERSTERLY, 2007). É importante notar que as abordagens podem ser analisadas de forma complementar, como sugerem Fleury e Fleury (2000). As empresas criam vantagem competitiva mediante de estratégia internacional e como isso reforça as vantagens competitivas obtidas internamente.

Para Porter (1986), a definição da estratégia de internacionalização de uma empresa passa por duas dimensões distintas: a configuração de suas atividades - localização das atividades da cadeia de valor e concentração ou dispersão de suas operações - e a coordenação das atividades semelhantes ou ligadas realizadas nas diversas subsidiárias - relacionamento de umas com as outras -, que pode variar desde nenhuma coordenação até uma coordenação total, conforme apresentada na Figura 3.

Partindo dessa análise, a empresa definiria sua estratégia global, ou seja, a maneira pela qual procura ganhar vantagem competitiva de sua presença internacional por meio da configuração concentrada e/ou coordenando atividades dispersas. Assim, para Porter (1986), a capacidade de uma empresa em competir em um novo mercado dependerá de seu posicionamento estratégico e de sua capacidade de coordenação e configuração das atividades, sendo que uma estratégia que contemple apropriadamente as duas dimensões poderia alavancar a competitividade da empresa.

Figura 3 - Estrutura para a definição das estratégias de internacionalização globais

coordenação das atividades	Alta	Alto investimento externo com ampla coordenação entre as subsidiárias	Estratégia global simples
	Baixa	Estratégia centrada no país nas firmas multinacionais ou domésticas operando em um único país	Estratégia baseada na exportação com marketing descentralizado
		Geograficamente Dispersa	Geograficamente Concentrada
configuração das atividades			

Fonte: Adaptado de Porter (1986)

A partir de condições de mercado ou da decisão pela forma de coordenação, Gupta e Govindarajan (1991) classificam as subsidiárias de acordo com o valor - quantidade e importância - e o sentido - *inflow* ou *outflow* - do conhecimento que é envolvido na operação. Assim, distinguem quatro categorias de subsidiárias: implementadoras, inovadoras locais, inovadoras globais e integradoras.

As subsidiárias implementadoras aplicam o conhecimento desenvolvido nas matrizes ou em outras unidades da organização em uma área geográfica específica. A estratégia internacional da empresa é baseada em explorar a experiência que adquiriu na sede fornecendo consulta às subsidiárias.

A inovadora global aprende e desenvolve o conhecimento novo que pode mais tarde ser exportado para outras partes da organização. A razão para essas posições é o interesse das matrizes em possuir recursos nos mercados mais competitivos a fim transferir a aprendizagem dessas posições a outras unidades da organização, inclusive para a própria matriz.

A integradora é uma subsidiária que desenvolve novas capacidades, mas usa também o conhecimento gerado em outras subsidiárias ou nas matrizes. É nessas subsidiárias em que as duas dimensões acima mencionadas da internacionalização (exploração e acumulação) são verificadas. Isso requer a coordenação próxima entre as

unidades diferentes a fim assegurar-se de que os produtos possam ser vendidos em todos os mercados em que a companhia opera. As unidades diferentes herdam os sistemas de trabalho que foram estabelecidas com sucesso nas matrizes. Entretanto, as reuniões periódicas são realizadas também entre o pessoal das unidades diferentes. Há, igualmente, um sistema de informação e incentivo para facilitar a transferência das inovações e das ideias entre as diferentes unidades.

As inovadoras locais são muito menos dependentes do conhecimento que existe no restante da rede internacional da companhia. Nesse caso, a internacionalização é baseada mais em transferência dos produtos ou do capital do que em recursos intangíveis. A razão para isso é que o ambiente é considerado muito específico e a subsidiária tem que desenvolver *expertise* internamente e esse conhecimento desenvolvido não pode ser transferido a outras subsidiárias.

Em outra análise, a criação de competitividade global por parte da empresa, segundo Prahalad e Doz (2000), consistiria no equilíbrio entre o controle estratégico por parte da empresa; às mudanças estratégicas adequadas à própria capacidade estratégica e à manutenção de uma flexibilidade, em função das dinâmicas do macroambiente. Assim, para os autores, haveria três tipos de estratégias básicas que as empresas poderiam seguir em seus processos de internacionalização:

Estratégia competitiva: as variáveis estão sob controle da empresa; a lógica seria a coordenação de fluxos de caixa globais, advindos das várias extensões da empresa;

Estratégia negociada: baseia-se na habilidade de negociação com governos locais, por meio da qual a empresa obteria vantagens em relação a concorrentes potenciais;

Estratégia colaborativa: é baseada na formação de alianças estratégicas com outras organizações, visando à criação de valor.

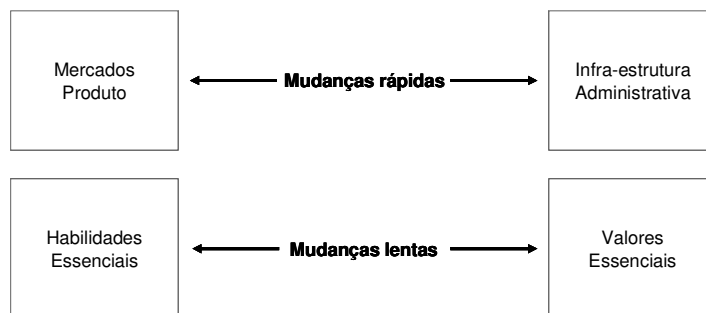
Os três tipos de estratégia não são excludentes, como deixam claro os autores. A mesma empresa pode, simultaneamente, utilizar os vários tipos de estratégia, em uma mesma operação. Os autores assinalam, ainda, a necessidade do uso de vários tipos de modelos e ferramentas analíticas para avaliação da decisão estratégica, ressaltando a

premência de um monitoramento constante e a prevalência das habilidades analíticas dos gestores nesse processo. No entanto, apontam, também, as dificuldades de gestão decorrentes desse processo, tais como: a gestão das interdependências entre as várias estratégias; a identificação das interdependências críticas; as diferenças qualitativas entre tais interdependências; os conflitos de prioridades, tempo e preços de transferência das operações; a variabilidade de visões possíveis do negócio, como unidades autônomas, negócios interdependentes ou carteira de negócios.

Com o propósito de solucionar tais problemas, Prahalad e Doz (2000) propõem uma “organização como vantagem competitiva”, em que destacam que, anteriormente, devido ao mascaramento das ineficiências nas operações, era possível ter uma atuação internacional sem que se comprometessem os objetivos organizacionais. Hoje, no entanto, há necessidade do desdobramento dos recursos de forma efetiva, implicando que as empresas tenham características como preocupação com a qualidade da organização; a habilidade para conceber e implementar estratégias complexas; um aprendizado contínuo sobre o ambiente; um desenvolvimento apropriado das estratégias e uma mobilização eficiente dos recursos.

Nesse processo de mudança de paradigma de atuação, a empresa deveria compreender os vários elementos que constituem essa mudança. A Figura 4 - Mudanças no processo de internacionalização apresenta um esquema dos vários processos de mudança pelos quais a empresa poderia passar.

Figura 4 - Mudanças no processo de internacionalização



Fonte: Adaptada de Prahalad; Doz (2000)

É importante notar que variam, conforme o escopo da mudança, os elementos a serem considerados e a dimensão temporal do processo. Mudanças com foco em mercados

ou produtos novos seriam mais rápidas que mudanças que envolvessem as competências ou habilidades essenciais da empresa. As primeiras teriam como foco alterações na infraestrutura administrativa, enquanto a segunda implicaria mudanças nos próprios valores organizacionais. Quaisquer que fossem as mudanças, essas contemplariam as dimensões da capacidade estratégica da empresa, que afetariam diretamente a sua competitividade em um novo contexto.

Ainda, cada estratégia, para criar vantagem competitiva, segundo Hoskisson *et al* (2009), precisa efetivar uma competência essencial apoiada em recursos e capacidades difíceis de replicar. Como a localização de uma empresa pode afetar sua criação de valor, a empresa precisa decidir se concorre em muitos mercados globais ou deve concentrar-se em determinada região. No entanto, uma empresa que compete em setores nos quais os mercados internacionais diferem consideravelmente, pode desejar limitar seu foco a uma determinada região do mundo.

Após decidir onde competirá, seja em uma ou em diversas regiões, os autores explicam que outra decisão que os dirigentes precisam tomar é o grau em que a matriz orientará a estratégia dos negócios no exterior. As três abordagens básicas da estratégia internacional são a multidoméstica, com produtos adaptados a cada mercado; a global, com um produto para todo o mundo e a transnacional, que corresponde a uma combinação das duas anteriores. Dois fatores influenciam essa decisão: a necessidade de integração global e a necessidade de atuação local. Essas estratégias são detalhadas por Hoskisson *et al* (2009) como exposto a seguir.

Numa estratégia multidoméstica as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas para a unidade de cada país visando permitir a adaptação dos produtos ao local. Concentra-se na concorrência em cada país por supor que os mercados diferem segmentados dessa forma. As necessidades e desejos dos consumidores, as condições setoriais, as estruturas políticas e legais e as normas sociais variam de país a país. Assim, a descentralização das decisões visa adaptar as características do produto às preferências locais.

Na estratégia global a empresa oferece produtos padronizados para os diversos mercados nacionais. Nesse caso, a estratégia competitiva é ditada pela matriz. As unidades de cada país são interdependentes e a matriz tenta realizar a integração entre elas. Ela

considera que a demanda por alguns produtos e *commodities* parece tornar-se mais similar à medida que as nações se industrializam. Se, por um lado, a estratégia global encerra menor risco, por outro, reduz a possibilidade de aproveitar oportunidades de crescimento nos mercados locais, seja pela dificuldade em identificar oportunidades nesses mercados, seja pela necessidade de adaptação de produtos ao mercado local.

Já a estratégia transnacional procura obter eficiência global e resultados locais. A dificuldade apresenta-se na aparente oposição entre essas metas: uma requer coordenação global e a outra exige flexibilidade local. Isso exige a criação de uma visão comum e a obtenção de compromisso individual por meio de uma rede integrada que permitam gerenciar seus relacionamentos com clientes, fornecedores, parceiros e outros atores de forma mais eficientes do que em transações estritamente comerciais. Na realidade, é difícil usar de modo bem sucedido a estratégia transnacional pelas suas metas conflitantes. Sob o aspecto positivo, a implantação satisfatória de uma estratégia transnacional produz muitas vezes um desempenho maior que a mult-doméstica ou global.

Alguns ativos e operações da estrutura em âmbito mundial são centralizados e outros descentralizados. Além disso, algumas funções são integradas e outras não. Essas características, aparentemente opostas, precisam ser gerenciadas por uma estrutura geral que seja capaz de incentivar os empregados a compreenderem os efeitos da diversidade cultural existente nas operações de uma empresa. Uma subsidiária pode ter a responsabilidade por uma etapa de um processo de fabricação, outras podem ser responsáveis somente pela ação local, significando que desempenham papéis bem definidos na cadeia de valor em um determinado país.

Embora a estratégia transnacional seja difícil de implantar, a ênfase na eficiência global está aumentando à medida que mais setores começam a deparar-se com a competição global. A ênfase nas exigências locais também está aumentando, o que torna o problema maior: bens e serviços requerem muitas vezes adaptação para obedecer à regulamentação oficial em determinados países ou para atender os gostos e preferências dos clientes. Como resultado, a maioria das grandes empresas multinacionais adota uma estratégia mult-doméstica para certas linhas de produtos e uma estratégia global para outras. Muitas empresas multinacionais podem precisar desse tipo de flexibilidade para se

manter estrategicamente competitivas. Em parte, isso é devido às tendências como regionalização e aos perigos associados à atuação no exterior. (HOSKISSON *et al*, 2009).

Figura 5 - Abordagens de estratégia internacional

Necessidade	Estratégia	Características
Atuação local	Multidoméstica	Produtos adaptados a cada mercado. Decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas para a unidade do país para modelagem dos produtos ou serviços adequada ao mercado local.
↑		Global
	↓	Transnacional
Integração global		

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hoskisson *et al* (2009).

3.3.2. Gestão internacional de pessoas

Embora os conceitos e práticas de gestão de pessoas ainda apresentem o controle como preocupação central, Dutra (2002) argumenta que as transformações introduzidas por pressão do ambiente externo requerem uma nova visão sobre essa atividade. Essas pressões podem ser sintetizadas em duas vertentes: exigências estabelecidas sobre a empresa pelo mercado e pelo conjunto de novas expectativas das pessoas.

A dinâmica do mercado exige da empresa mudanças que a levam a adotar novas formas de organização do trabalho, à obtenção de agilidade nos processos decisórios focados no mercado e velocidade em atingir mercados locais e globais, bem como a atingir competitividade em padrões globais. A efetividade dessas mudanças demanda profissionais com capacitações diferenciadas: constante adaptação, comprometimento e envolvimento com o negócio, atualização em relação às tendências do mercado e seu campo e em termos nacionais como internacionais e atuação em time em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

Pela vertente das pessoas, verifica-se maior desejo por autonomia e liberdade, tanto em suas escolhas de carreira como de desenvolvimento profissional, exigência de maior transparência nas relações de trabalho, oportunidades e desafios, e condições concretas de contínuo desenvolvimento.

Em decorrência dessas exigências, o autor revela novas premissas para a gestão de pessoas: capacidade da organização em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas; atender aos interesses e expectativas da empresas e das pessoas; criar visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e a retribuição a essa no tempo e considerar todas as pessoas que mantêm algum tipo de relação com a organização, não só aquelas com vínculo formal. Assim, a gestão de pessoas pode ser caracterizada como: “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).

Como consequência, Dutra (2002) propõe a adoção de um modelo de gestão de pessoas coerente com essa moderna visão das relações, calcado nas seguintes premissas: (1) foco no desenvolvimento em vez de foco no controle, visando criar um ambiente de comprometimento mútuo de desenvolvimento e satisfação de ambas as partes; (2) foco no processo em vez de foco nos instrumentos, considerando que é no processo que se constrói uma visão comum da realidade e de seus desafios resultando em instrumentos e procedimentos transparentes, simples e flexíveis; (3) foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa, buscando nas relações o equilíbrio e respeito das diferenças individuais e grupais em uma proposta de desenvolvimento mútuo.

Fischer (2002) explica que é admissível supor ser possível encontrar diferentes modalidades de gestão a depender dos diferentes contextos históricos ou setoriais. As características dos elementos que compõe o modelo e a capacidade de interferir na vida organizacional diferenciam os modelos entre si. O modelo deve “diferenciar a empresa em seu mercado, contribuindo para a fixação de sua imagem e competitividade.” (FISCHER, 2002 p. 11), a partir da correta identificação de padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização.

Para a definição do modelo mais adequado à organização, é necessário analisar os fatores internos e externos que determinam essa opção. Os fatores internos estão

relacionados ao produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. Já os fatores externos estão relacionados ao mercado em que a empresa atua e à forma como a sociedade regula o trabalho e as relações de trabalho, destacando-se o Estado e os sindicatos como os principais agentes. O mercado no qual a empresa atua é a variável preponderante, pois define o perfil de competências organizacionais exigido pelo negócio. A Figura 6 - Fatores condicionantes do modelo de gestão de pessoas procura apresentar o inter-relacionamento desses fatores.

Dependendo da configuração desses fatores, a empresa adotará um modelo ou outro. Fischer (2002) classifica quatro grandes correntes sobre gestão de pessoas que embasariam os modelos adotados:

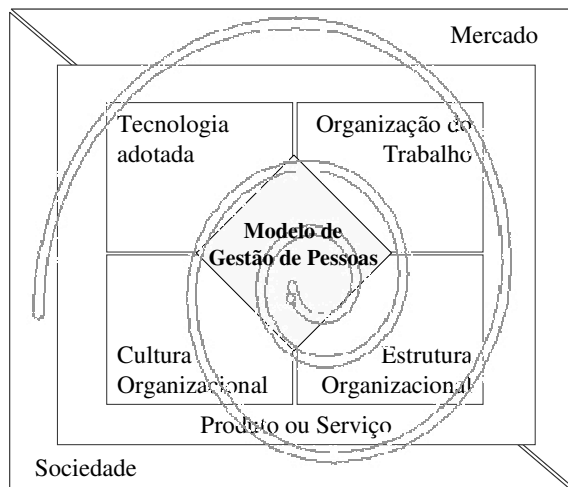
(1) Necessidade de gerenciar as pessoas como custo e baseado na preocupação com as transações, os procedimentos e processos que levam o homem a trabalhar da maneira mais efetiva possível (gestão de pessoas como “departamento pessoal”), característica das primeira metade do Século XX;

(2) A integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade (gestão do comportamento humano ou administração de recursos humanos), característica do terceiro quarto do Século XX;

(3) A orientação estratégica para as políticas e práticas de gestão de pessoas (gestão estratégica de pessoas), cuja introdução se inicia nas décadas de 1970 e 1980;

(4) A ênfase na vantagem competitiva sustentável, implicando em “desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais se viabilizem” (gestão de pessoas articulada por competências) (p. 31).

Figura 6 - Fatores condicionantes do modelo de gestão de pessoas



Fonte: Baseada em Fischer (2002)

Dutra (2002) já alertava para o imperativo de serem considerados os aspectos da internacionalização dos negócios no modelo de gestão de pessoas quando relata a necessidade de novas capacitações decorrentes das exigências sobre as empresas. Para as empresas brasileiras, no entanto, a preocupação com a Gestão Internacional de Pessoas (GIP)³ é recente, dado o seu histórico de exposição internacional, como já tratado anteriormente.

Com décadas de exposição internacional, as empresas multinacionais norte-americanas reconhecem, como salientam Tarique e Schuler (2008), o importante papel desempenhado pelas pessoas na obtenção de uma vantagem competitiva em ambiente global de negócios altamente competitivo. Para os autores, a atividade essencial da GIP é apoiar as multinacionais em sua necessidade de coordenação e controle de unidades amplamente dispersas.

³ Embora a literatura internacional utilize, em geral, a denominação International Human Resource Management - IRHM ou, esporadicamente, Global Human Resource Management - Global HRM, para designar essa área de estudo, será adotada neste documento a denominação Gestão Internacional de Pessoas - GIP, por considerá-la mais próxima da forma utilizada nas publicações no Brasil.

É papel da GIP a resolução dos principais problemas e desafios que envolvem as relações com vários tipos de funcionários que compõem a força de trabalho global. Para De Cieri *et al* (2007), enquanto a gestão de pessoas é relevante no âmbito de um único país, a GIP procura explorar a complexidade adicional decorrente de uma diversidade de contextos nacionais da operação, incluindo diferentes categorias nacionais de trabalhadores. É um espaço de investigação e prática que está incorporado à gestão internacional, que, por sua vez, está incorporada ao campo amplo dos negócios internacionais.

Peltonen (2006, *apud* DE CIERI *et al*, 2007, p. 283) define o campo de estudo da GIP como “[...] uma ramificação dos estudos de gestão que investiga o arranjo e os efeitos das práticas de gestão de pessoas nas organizações em contextos interculturais”⁴.

Já Taylor *et al* (1996, p. 960) esclarecem que a GIP inclui não apenas as questões das operações estrangeiras, mas também as da sede:

Definimos o sistema de gestão internacional de pessoas como o conjunto de distintas atividades, funções e processos que visam atrair, desenvolver e manter os recursos humanos de uma multinacional. É, assim, o agregado dos vários sistemas de gestão usados para gerenciar pessoas em multinacionais, tanto na sede quanto no exterior. Incluindo a sede nesta definição, reconhecemos que a matriz pode tornar-se simplesmente outra das unidades da multinacional. (TAYLOR *et al*, 1996, p. 960).⁵

Deve-se atentar para as considerações de Tarique e Schuler e De Cieri *et al* e também para as definições de Peltonen e de Taylor *et al* de que a GIP tem abrangência sobre toda força de trabalho da multinacional, incluindo dois grupos distintos: (1) os empregados dedicados exclusivamente às atividades de uma operação local, incluída a da sede e (2) as equipes globais, mobilizadas para atuar internacionalmente.

Roberts *et al* (2000) observam que, na visão das multinacionais, a GIP ideal é aquela que pode proporcionar três elementos fundamentais: (1) prontidão; (2) divulgação

⁴ [...] a branch of management studies that investigates the design and effects of organizational human resource practices in cross-cultural contexts. (PELTONEN, 2006 *apud* DE CIERI *et al*, 2007, p283).

⁵ We define the MNC's IHRM system as the set of distinct activities, functions, and processes that are directed at attracting, developing, and maintaining an MNC's human resources. It is thus the aggregate of the various HRM systems used to manage people in the MNC, both at home and overseas. By including headquarters (HQs) in this definition, we recognize that the parent company can become simply another one of the units of the MNC. (TAYLOR *et al*, 1996, p. 960).

de conhecimento e inovação e (3) identificação e desenvolvimento de pessoas (“talentos”, no original do autor) em uma base global. A GIP deve permitir a obtenção com facilidade das competências adequadas para onde elas são necessárias na organização, independentemente da localização geográfica (prontidão); viabilizar a difusão do estado da arte e práticas em toda a organização, independentemente de onde são originários (conhecimento e inovação) e prover instrumentos de identificação de quem tem a capacidade para funcionar eficazmente em uma organização global e desenvolver essas capacidades (“talentos” globais).

Empregados dedicados à operação local

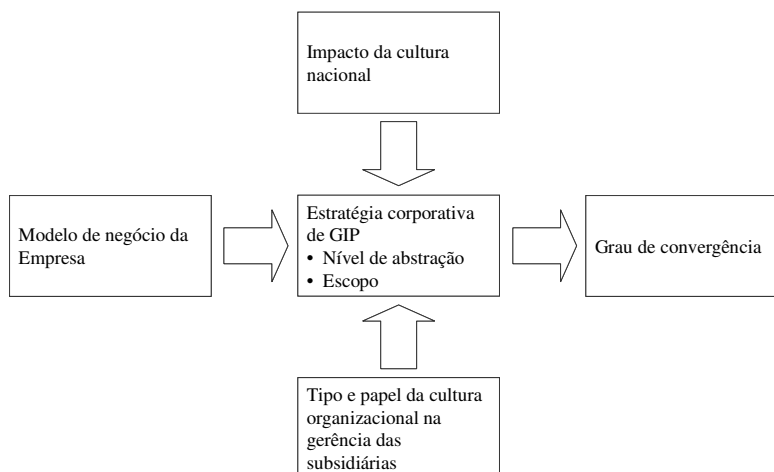
Com relação ao primeiro grupo de empregados, aqueles dedicados à operação local, uma questão-chave para a GIP refere-se ao grau de influência que a multinacional deve exercer sobre a gestão de pessoas em uma subsidiária, ou seja, determinar o equilíbrio adequado entre práticas globais e locais. Concretamente, esse equilíbrio significa identificar as atividades que precisam ser centralizadas ou padronizadas e as que podem ser flexíveis para operar no país da subsidiária. Wolcke *et al* (2007) colocam o dilema enfrentado entre a padronização de práticas globais - que visam facilitar a transferência de competências por toda a organização - e a exigência de adoção de práticas diferentes - impostas por condições locais, como, por exemplo, cumprir regulamentos locais ou acomodar uma cultura distante daquela do país sede. O desafio é estabelecer uma estratégia flexível o suficiente para coordenar e integrar várias subsidiárias, permitindo a transferência de suas vantagens específicas, capacidade de resposta nacional, integração global (eficiência) e aprendizagem em todo o mundo.

Para superar esse dilema, segundo os autores, a multinacional deve definir o escopo e o nível de abstração da atuação estratégia de gestão de pessoas. O escopo refere-se à extensão do que deve ser controlado dentre as diversas práticas de gestão de pessoas, consideradas estratégicas para a multinacional. Por nível de abstração, entende-se o grau de liberdade que a subsidiária possui para adotar suas próprias práticas de gestão de pessoas; representa a amplitude da centralização da gestão de pessoas da multinacional, podendo variar desde a emissão de recomendações e políticas até a determinação de procedimentos operacionais. Essa decisão depende da configuração do modelo de negócios da empresa, da cultura nacional, da cultura organizacional da multinacional e

tem impacto no grau de convergência presente na organização, como apresentado na Figura 7 - Variáveis que afetam a configuração da estratégia corporativa da GIP.

Para Wolcke *et al* (2007), a concepção e a implantação da estratégia corporativa de gestão de pessoas devem conduzir a níveis mais altos de convergência das práticas de gestão de recursos humanos. Convergência pode ser considerada como contínua aprendizagem organizacional, desenvolvimento e aplicação de práticas que conduzem à eficiência organizacional, mas que são flexíveis o suficiente para serem aplicadas em qualquer cultura nacional. Estará ocorrendo convergência quando houver mais ênfase nas políticas e práticas de gestão de pessoas do que na estrutura formal.

Figura 7 - Variáveis que afetam a configuração da estratégia corporativa da GIP



Fonte: Wolcke *et al* (2007 p. 831)

Equipes globais, mobilizadas para atuar internacionalmente

É observada, na literatura, grande concentração nas questões relativas à constituição de equipes globais (*Global Staffing*), ou seja: no “processo de adquirir, implantar e reter uma força de trabalho global em organizações com operações em diferentes países.”⁶ (SCULLION; COLLINGS, 2006 *apud* TARIQUE; SCHULER, 2008, p. 1398) ou, mais especificamente: nas “questões críticas enfrentadas pelas empresas

⁶ Global staffing is defined as the process of acquiring, deploying and retaining a global workforce in organizations with operations in different countries. (SCULLION and COLLINGS 2006 *apud* TARIQUE; SCHULER, 2008, p. 1398).

multinacionais em matéria de aproveitamento de pessoas da sede, da subsidiária e de terceiros países para preencher posições-chave em suas operações de sede e filiais”⁷ (COLLINGS *et al*, 2009 p. 1253).

De Cieri *et al* (2007) relacionam essas posições-chave internacionais e esclarecem a que se referem: *parent-country national* (PCN) refere-se a uma pessoa da mesma nacionalidade da matriz alocada em uma subsidiária; *host-country national* (HCN), às vezes chamado de “local nacional”, refere-se a uma pessoa que tem a mesma nacionalidade da subsidiária em que atua, mantendo relacionamentos internacionais; *third country national* (TCN), refere-se a uma pessoa que tem a nacionalidade de uma das subsidiárias, porém atua na matriz ou em uma outra subsidiária.

O interesse por esse grupo é estimulado, em grande medida, segundo Collings *et al* (2009), pelo fato de que uma adequada combinação entre as três categorias (PCN, HCN e TCN) pode afetar, significativamente, a capacidade de aprendizado, inovação e integração corporativa, aspectos que são identificados como objetivos estratégicos dos sistemas de gestão internacional de pessoas.

3.3.3. Papéis gerenciais em empresas internacionalizadas

Gerente, de forma geral, é definido por Mintzberg (1990, p. 168) como “a pessoa responsável por uma organização ou subunidade” [...] “investida de autoridade formal sobre uma unidade organizacional”.⁸ Derivado da autoridade formal advém o *status*, que conduz às várias relações interpessoais, e dessas o acesso à informação. O autor esclarece que o trabalho do gerente pode ser descrito em termos de vários “papéis” desempenhados, conforme os comportamentos identificados com uma posição. A autoridade formal conduz aos três papéis interpessoais, que causam, por sua vez, os três papéis informativos e esses dois permitem ao gerente exercer os quatro papéis relacionados às decisões. Esses papéis estão, assim, distribuídos:

⁷ Global staffing, defined as – the critical issues faced by multinational corporations with regard to the employment of home, host and third country nationals to fill key positions in their headquarter and subsidiary operations. (COLLINGS *et al*, 2009 p. 1253).

⁸ I defined the manager as that person in charge of an organization or subunit [...]. All these “managers” are vested with formal authority over an organizational unit. (MINTZBERG, 1990, p. 168)

a. Papéis interpessoais, decorrentes da autoridade formal e do *status* do gerente:

1. “Figura de proa” (*figurehead*): executa obrigações cerimoniais e simbólicas, como a representação da organização;
2. Líder: promove uma atmosfera apropriada do trabalho e motivação e desenvolve subordinados;
3. Ligação: desenvolve e mantém uma rede de contatos externos para obter informação;

b. Papéis informativos, decorrentes dos papéis interpessoais:

4. Monitor: recolhe informação interna e externa relevante para a organização;
5. Disseminador: transmite informação baseada em fatos e valores aos subordinados;
6. Porta voz: comunica o desempenho e as políticas ao mundo exterior.

c. Papéis decisórios, decorrentes dos papéis interpessoais e informativos:

7. Empreendedor: promove projetos e iniciativas de mudança na organização;
8. Gestor de conflitos: negocia em situações inesperadas e avarias operacionais;
9. Distribuidor de recursos: controla e autoriza o uso de recursos organizacionais;
10. Negociador: participa em atividades da negociação com outras organizações e indivíduos.

Com foco nos papéis gerenciais nas empresas internacionalizadas, desenvolvidos a partir da análise de diversos estudos sobre as funções dos gerentes de organizações internacionais, Bartlett e Ghoshal (2003)⁹ identificaram que, além dos gerentes corporativos (*corporate managers*) - os altos executivos lotados nas matrizes das multinacionais -, essas corporações organizaram três grupos de especialistas: gerentes de negócio (*business managers*), gerentes locais (*country managers*) e gerentes funcionais (*functional managers*).

⁹ A publicação original do artigo de Bartlett e Ghoshal é de 1999, tendo sido republicada em 2003 pela HBR.

A responsabilidade pelas operações mundiais pertence aos gerentes de negócio, aos gerentes locais e aos gerentes funcionais que focalizam os intercâmbios intensos e as negociações sutis requeridos pelas atividades da organização. Os gerentes corporativos não somente conduzem a organização no sentido mais amplo, como também identificam e desenvolvem gerentes de negócio, locais e funcionais, além de intermediarem as negociações entre os três.

O objetivo preliminar do gerente de negócio é conseguir escala global e competitividade. Já o gerente local deve ser sensível e dar respostas às demandas do mercado local. Esse tem papel central também em satisfazer às exigências do governo anfitrião e em defender a posição de sua companhia contra os concorrentes locais e externos. De fato, os gerentes locais eficazes exercem três papéis vitais: o de sensor e intérprete das oportunidades e ameaças locais, de construtor de recursos e de potencialidades locais e de contribuinte e participante ativo na estratégia global.

Os autores defendem que os especialistas funcionais ainda têm que ganhar o reconhecimento devido a eles nas organizações pelas atividades de suporte. Salientam que em uma época em que a informação, o conhecimento e a perícia se tornaram mais especializados, uma organização pode ter benefícios importantes, se ligar seu corpo técnico e de manufatura aos de marketing, recursos humanos e peritos financeiros.

Considerando as três necessidades das organizações quais sejam: competitividade global, respostas às demandas locais e aprendizado global, a terceira é responsabilidade dos gerentes funcionais. Para conseguir esse importante objetivo, os gerentes funcionais devem fazer uma varredura sobre a informação especializada ao redor do mundo, inspirando a busca por novos conhecimentos, pelas melhores práticas e pelas inovações que podem oferecer oportunidades e aplicações transnacionais. Em transnacionais sofisticadas, os executivos funcionais seniores servem como pilares dessas ações, conectando suas áreas de especialização com toda a organização.

Nesse sentido, recente estudo de Ghislanzoni *et al* (2008) relata os ganhos obtidos por uma empresa mult-doméstica de varejo pela identificação dos principais papéis em que interagiam os gerentes funcionais centralizados na matriz, envolvidos com suprimentos, marketing, recursos humanos e finanças, e os gerentes locais. Nessas

interfaces, os responsáveis por essas atividades necessitam frequentemente interagir com as unidades e devem assegurar que a companhia absorva o valor dessa integração.

[...] eles poderiam, como um gerente local explicou, ser “como um lubrificante ou uma fonte da fricção”. Para ajudá-los a interagir melhor, a companhia incentivou a sua rotação entre as unidades, proporcionando treinamento conjunto, aproveitando, eventualmente, a universidade corporativa e introduzido uma linguagem e estrutura consistentes para descrever o desempenho do negócio.¹⁰ (GHISLANZONI *et al*, 2008, p. 10).

Como demonstraram Bartlett e Ghoshal (2003), as responsabilidades colocadas sobre os gerentes locais são de extrema importância para o sucesso do empreendimento internacional. Os executivos selecionados para essas designações devem possuir competências adicionais àquelas que são demonstradas quando atuam em atividades em seus países de origem e, portanto, necessitam de cuidados especiais, como será visto nos tópicos seguintes.

3.3.4. Expatriação de executivos

A internacionalização das empresas obriga seus executivos a um relacionamento crescente com outros países. Mesmo na fase inicial, em que a empresa ainda se dedica exclusivamente à exportação esporádica, essa exposição internacional já demanda ações fora da rotina de seus executivos, nos contatos eventuais e à distância com compradores ou representantes estrangeiros ou quando eles visitam a empresa.

À medida que novas formas de relacionamento com o mundo vão sendo inseridas pelas empresas, esses contatos se amplificam e se tornam diferenciados. O contato eventual torna-se frequente, o atendimento à distância passa a ser presencial exigindo viagens constantes aos países dos clientes. A abertura de uma representação própria ou de uma filial em outro país exige a permanência de profissionais da empresa em períodos prolongados ou de forma definitiva para conduzir o negócio. É nesse momento que surge a

¹⁰ [...] they could, a one country manager put it, be either “as a lubricant or a source of friction”. To help them interact better, the company encouraged such managers to rotate among units, sent them together for training to what eventually became to a corporate academy, and introduced a consistent language and framework to describe the performance of the business. (GHISLANZONI *et al*, 2008, p. 10).

necessidade da expatriação de executivos para desempenhar essas funções. A expatriação é, assim, definida por Caligiuri e por De Cieri *et al*:

Estes funcionários, que são enviados de uma empresa-mãe para viver e trabalhar noutro país por um período que varia de dois a vários anos, são coloquialmente referidos como "expatriados".¹¹ (CALIGIURI, 2000 p. 62).

Expatriação pode incluir a transferência de nacionais de países sede, aos nacionais do país da subsidiária e nacionais de um terceiro país que sejam funcionários de uma multinacional. A realocação de expatriados envolve a transferência desses funcionários - e, muitas vezes, suas famílias - para fins de trabalho, entre dois países e por um período de tempo que exige a mudança de endereço e certo grau de semipermanente adaptação às condições locais.¹² (DE CIERI, 2007 p. 288).

Para que se caracterize como uma expatriação, Nunes *et al* (2008, p. 28) acrescentam a necessidade de que a transferência ocorra “mediante um processo formal e legal, com condições específicas definidas”, envolvendo o tempo de permanência, a função a ser exercida, as condições financeiras e de localização do expatriado.

Porém, mais do que um contrato formal, Baruch e Altman (2002) propõem que exista um “contrato psicológico” no qual a natureza do relacionamento da empresa com o expatriado seja vista como contingencial, alinhada com a filosofia da organização, seus valores e políticas de expatriação.

A expatriação exige um profissional com competências especiais. Tung (1981) identificou quatro grupos de variáveis que contribuem para o sucesso, ou o fracasso, no trabalho para expatriados: competência técnica, traços pessoais (ou habilidades relacionais), habilidade em lidar com as variáveis ambientais e situação da família. Caligiuri (2000) especifica as habilidades relacionais como de maior importância. Ela ressalta as características de personalidade de abertura e sociabilidade como recomendadas nos sistemas de seleção de expatriados, especialmente nos casos em que os expatriados

¹¹ These employees, who are sent from a parent company to live and work in another country for a period ranging from two to several years, are colloquially referred to as “expatriate”. (CALIGIURI, 2000 p. 62)

¹² Expatriation may include the transfer of parent-country nationals, host country nationals and third-country nationals who are employees of an MNE (Dowling and Welch 2004; Harrison et al. 2004). Expatriate relocation involves the transfer of these employees – and often their families – for work purposes, between two country locations and for a period of time that is deemed to require a change of address and some degree of semi-permanent adjustment to local conditions. (DE CIERI et al, 2007 p.288).

vão interagir mais extensivamente com os nacionais do país anfitrião. Pucik (1985) ressalta como essas características são colocadas em prática:

Esse é um novo tipo de executivo que se entende e se faz entender em diferentes idiomas, que deve ser tolerante a diferentes culturas, que interioriza e transfere a maneira de estar e de ser da empresa que serve e que com família ou sem ela aprende a viver e a integrar-se fora do seu *habitat* de origem. (PUCIK, 1985 *apud* NEVADO, 2003).

Na literatura e nas discussões empresariais, a questão da transferência de executivos parece ser pacífica no sentido de que a empresa que se internacionaliza precisa, necessariamente, enviar seus executivos para o exterior de forma a permanecer no país em que passa a ter operações.

Essas práticas de expatriação caracterizam-se como investimento das empresas e são, no entanto, muito dispendiosas (SWAAK, 1997; PEAK, 1997; CALIGIURI, 2000; DUTRA, 2002). Pesquisa da Conference Board mostrou que o custo com expatriados era entre 4 a 4,9 vezes o salário em 18% dos casos, de 3 a 3,9 vezes para 50%, 2 a 2,9 vezes em 29% e de até 2 vezes o salário para apenas 3% dos casos (PEAK, 1997). Na comparação com um local no país para onde está sendo designado, esse custo pode ser superior em dez vezes ou mais. (REYNOLDS, 1997).

Todas essas condições para a seleção do expatriado e o custo que ele representa, remete a questões como: Por que não se faz a gestão dessa nova operação com gestores recrutados localmente ou mesmo aproveitados dos quadros da empresa adquirida, quando esse for o caso? Com as empresas preocupadas cada vez mais com o fator custo, esse não seria, então, um motivo para que as organizações optassem pelos locais ao invés de expatriados? De fato, Reynolds (1997, p. 127) argumenta que “Essa desproporção do custo com o expatriado sugere que eles são os principais candidatos para [as políticas de] redução [no quadro de expatriados] e vem existindo frequentes esforços, alguns completamente bem sucedidos, nesse sentido”.¹³

Mas, apesar das restrições colocadas, pesquisa da KPMG concluiu que 90% das empresas pesquisadas concordaram ser importante enviar funcionários para atividades em

¹³ The disproportion of expatriate costs suggest that they are a prime candidate for reduction, and there have been frequent efforts, some quite successful, in this direction. (REYNOLDS, 1994, p. 127)

suas operações internacionais (PEAK, 1997). Essa importância, embora não especificada diretamente no estudo citado, pode ser explicada pela necessidade de possuir em seus quadros gestores com visão global dos mercados competitivos (NEVADO, 2003) para contribuir com a estratégia global (BARTLETT e GHOSHAL, 2003). Ao mesmo tempo, as empresas necessitam de representantes que desenvolvam a visão local - sensor e intérprete das oportunidades e ameaças locais, e de construtor de recursos e de potencialidades locais -, como explicam Bartlett e Ghoshal (2003). Além disso, no caso das empresas norte-americanas, calcula-se que os expatriados representem menos de um por cento da força de trabalho dessas empresas (REYNOLDS, 1997) o que, pode-se supor, reduz o impacto do custo com expatriados quando considerado o custo de pessoal total.

Outros dois fatores, descobertos em estudo sobre a opção das empresas alemãs entre expatriados e locais em Portugal realizado por Nevado (2003), são: a confiança - depositada no funcionário expatriado para a função de coordenação e controle - e a aprendizagem organizacional e cultural - que os expatriados obtêm e transmitem pelos países por onde passam. Esses dois fatores, confiança e aprendizagem, são indutores da socialização entre expatriados e locais, gerando confiança e aprendizado nesses últimos, criando um círculo virtuoso de desenvolvimento de novas lideranças.

Porque por muita experiência internacional que o executivo detenha há sempre um período de adaptação e conhecimento do mercado local, para o qual o principal responsável faz, ele próprio, um percurso de "aculturação" cognitivo e organizacional, desde que tenha essa vontade e essa orientação, e normalmente é mais fácil encontrar isso num gestor internacional com várias experiências de vários países. Como refere Kobrin (1994) questionando Perlmutter (1969) um espírito geocêntrico pode prevalecer numa empresa que descentralize responsabilidade, mas mantenha a socialização dos gestores para efeitos de controle. [...] Estes gestores alemães com sua experiência internacional obtêm uma visão mundial e cosmopolita cheia de contributos e sensibilidade para a descoberta de capacidades e competências (Doz, Santos e Williamson, 2001) valorizando o aparecimento dos gestores locais. (NEVADO, 2003, p. 18).

Edstrom e Galbraith (1977, *apud* HARZING, 2001) encontraram três motivos para que esse tipo de transferência seja realizado. O primeiro é para ocupar posições que concernem em transferir conhecimento técnico para países em desenvolvimento, nos quais não há profissionais qualificados disponíveis. O segundo, e maior motivo, é o de desenvolvimento gerencial. A transferência proporciona experiência profissional e desenvolve o expatriado para importantes passos futuros em subsidiárias no exterior ou na

matriz. Esse tipo de transferência pode ser realizado mesmo quando estejam disponíveis profissionais qualificados no país anfitrião. Na terceira razão para a transferência internacional, o objetivo final não é o desenvolvimento individual, mas o desenvolvimento organizacional, transferências são utilizadas para mudar ou manter a estrutura e o processo de decisão da organização e como estratégia de coordenação e controle. Essa estratégia consiste em dois elementos: socialização entre expatriados e gerentes locais na cultura corporativa e a criação de uma rede verbal de informação que forneça ligações entre a subsidiária e a matriz.

Já Swaak (1995a, 1997) identifica três formas de designação internacional de profissionais: desenvolvimento gerencial, desenvolvimento de negócio e técnico. A designação para o desenvolvimento gerencial tem o objetivo de expor o expatriado a práticas de negócios no estrangeiro. São tipicamente de curto prazo de duração, em geral por dois anos. A necessidade de iniciar um investimento define a designação para o desenvolvimento do negócio e tem duração de três anos ou mais. A designação técnica é aquela em que o profissional viaja para compartilhar seu conhecimento técnico com a operação da empresa no exterior.

Com relação ao objetivo de desenvolvimento gerencial, Tanure *et al* (2007), a partir de pesquisa realizada com expatriados brasileiros, revela que essa importante forma de incremento de conhecimento não está sendo utilizada com toda a sua potencialidade. Embora os executivos expatriados considerem a expatriação como forma de desenvolvimento de mentalidade global consistente com o objetivo das empresas, elas colocam esse processo como quinta prioridade, não obstante essa competência não esteja instalada em boa parte do grupo gerencial. Nas empresas brasileiras, ainda, é a atuação como “pessoa de confiança” que prevalece como motivo para a expatriação, visando atender à necessidade de controle pela matriz.

A opção pelo expatriado na comparação com um local, segundo Reynolds (1997), só se justifica em duas situações: para o desenvolvimento de líderes globais e para o controle estratégico.

A maioria de empregadores globais experientes discute corretamente que se for possível encontrar um nacional local bem qualificado para uma posição, é geralmente um equívoco preferir um expatriado. As duas causas razoáveis, por exceção, são para desenvolver líderes globais eficazes e para o controle estratégico. Um número

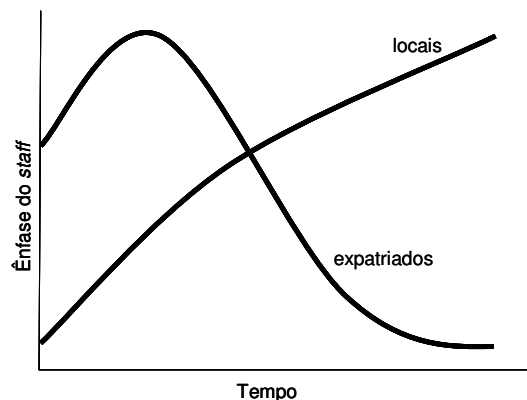
crescente de iluminadas organizações usa expatriados para essas finalidades cada vez mais importantes. Enquanto os empregadores ganham maturidade internacional, percebem geralmente que não é uma boa ideia desperdiçar expatriados com atribuições em atividades marginais, e, assim, ajustam padrões mais elevados para selecionar essas designações. (REYNOLDS, 1997, p. 127).¹⁴

Bohlander e Snell (2007) salientam que, mais recentemente, tem sido uma tendência designar expatriados para atribuições mais curtas, baseadas em projeto e substituir gerentes expatriados pelos gerentes locais o mais rapidamente possível. A designação de expatriados seria utilizada somente quando se faz necessário um conjunto específico de habilidades ou quando os indivíduos, no país anfitrião, ainda requerem desenvolvimento.

Essa política seria decorrente de três fatores principais: (1) empregar cidadãos locais é geralmente menos dispendioso do que designar expatriados; (2) como governos locais querem geralmente bons empregos para seus cidadãos, os empregadores estrangeiros podem ser requeridos a empregar localmente e (3) a maioria dos clientes quer fazer o negócio com companhias (e pessoas) que percebem serem locais ao invés de estrangeiros. Assim, a configuração da distribuição do quadro entre expatriados e locais é invertida ao longo do tempo como é apresentado na Figura 8 - Mudanças no *staff* internacional ao longo do tempo.

¹⁴ Most experienced global employers rightly argue that if it is possible to find a well-qualified local national for a position, it is usually foolish to send an expatriate instead. The two reasonable causes for exception are to develop effective global leaders and for strategic control. An increasing number of enlightened organizations use expatriate assignments for these increasingly important purposes. As employers gain international maturity, they usually find that it is not a good idea to waste expatriate assignments on marginal performers, and so set higher standards for selecting overseas assignees. (REYNOLDS, 1997, p. 127)

Figura 8 - Mudanças no *staff* internacional ao longo do tempo



Fonte: Bohlander e Snell (2007, p. 647)

Baruch e Altman (2002) classificam a expatriação em cinco modelos, conforme o momento e a necessidade da empresa, quais sejam: conveniente, profissional, periférico, emissário e global:

1. O modelo chamado de “conveniente” é utilizado por empresas iniciantes no mercado global; esse é um estágio temporário e o expatriado se presta a ajudar no desenvolvimento de políticas e procedimentos para atuação nos mercados globais.
2. No modelo “profissional”, o objetivo é concentrar nos pontos fortes da matriz, sendo a transferência uma possibilidade de oferecer novas experiências e desafios ao funcionário mediante a expatriação.
3. No modelo “periférico” a expatriação é, em geral, uma opção de “pós-carreira” em que o executivo experiente é fonte de conhecimento a ser transferido para outras regiões.
4. O modelo “emissário” é utilizado por empresas tipicamente nacionais com filiais fora do país para as quais são enviadas pessoas para controlar as operações; o expatriado mantém forte ligação com o país de origem que continua sendo a sua base dos recursos.
5. No modelo “global”, a expatriação faz parte da vida da organização e é uma etapa da carreira gerencial do profissional; o modelo é encontrado em grandes organizações multinacionais em que o movimento de pessoas entre diferentes países onde estão localizadas é regular.

Pesquisa do Think Tank, citada por Swaak (1995b), distinguiu sete categorias de expatriados pela finalidade da atribuição e pelo tipo de expatriação utilizada:

1. Atribuição para desenvolver um talento identificado;
2. Atribuição de curto ou longo prazo em que especialista em transferência de tecnologia realiza tarefas específicas;
3. Designação para projeto, em que especialista em projeto desenvolve e executa plantas e retorna para a base ou segue para outro país;
4. Atribuição de longo prazo/permanente, em que aquele que se interessa pode permanecer no país da atribuição como empregado local;
5. Atribuições da gerência em que o executivo sênior controla ou monitora uma operação a fim fornecer a estabilidade em uma operação local ou regional;
6. Atribuição de supervisão mundial, em que o executivo global de carreira supervisiona atividades globais e conecta regiões;
7. Designação de coordenação regional, em que o especialista regional gerencia a operação local conectando países à região.

A mesma pesquisa da KPMG que fez referência à importância atribuída pelas empresas ao processo de expatriação verificou que, embora 70% das empresas ouvidas tenham concordado também que se faz necessário mensurar o resultado desses programas, apenas 8% tinha meios para calcular o retorno do investimento nos seus expatriados, dadas as dificuldades em quantificar o desempenho em fatores qualitativos (PEAK, 1997).

O desempenho do expatriado é um dos três critérios citados por Caligiuri (2000) para avaliar o sucesso de uma designação de expatriação. Os outros são o ajustamento intercultural e a conclusão do processo de expatriação, ou seja, o cumprimento integral do período planejado. Ainda, salienta que o ajustamento intercultural é a base para que os demais itens sejam atingidos. Machado e Hernandez (2004) comentam essa questão do ajustamento intercultural como uma forma de aceitação e integração em outras culturas:

[...] para viver em outro meio social torna-se necessário, pelo menos o conhecimento, a percepção e a aceitação de novos valores culturais. Essa atitude, no entanto, só é possível a partir da relação com o outro, em processos de interação e de aceitação mútua, que são importantes para a construção da nova identidade social, que se produz pela integração em outra cultura (MACHADO; HERNANDES, 2004, p. 54).

Para que o desempenho do expatriado esteja dentro do esperado é necessária uma adequada busca e preparação do executivo a ser designado. Swaak (1997b) defende que um sistema ideal para suprir necessidades específicas com executivos deve tratar de forma sinérgica todos os passos da designação. Ajustar o profissional selecionado ao objetivo da posição; identificar por meio de seleção interna esse profissional, avaliando as lacunas existentes e considerando as suas necessidades especiais, as quais incluem atender sua esposa, quando for o caso, e família. O processo culmina na definição da remuneração e do treinamento prévio necessário.

Nesse sentido, Gonçalves e Miura (2002) confirmam em sua pesquisa que o planejamento da designação internacional é requisito defendido pelos próprios expatriados ouvidos em seu estudo. Segundo as autoras, deve haver o alinhamento do objetivo estratégico da designação e os critérios de seleção, treinamento e avaliação de desempenho do expatriado. Essa seria uma forma adequada para antecipar e minimizar impactos decorrentes de eventuais problemas e contribuir com o ajustamento do expatriado. Ainda nesse aspecto, as autoras incluem o suporte logístico como um fator importante que afeta diretamente o ajustamento internacional. Nesse sentido, Odebrecht (2009, p. A2) ressalta que “Entretanto, a decisão pela permanência onde quer que se vá depende da sensação de segurança que a empresa que expatria consegue transmitir e da percepção das oportunidades que a mudança proporciona”.

Em seus estudos, Gonçalves e Miura (2002) verificaram, ainda, que a repatriação, ou a não garantia dela, é fator que gera incerteza quanto ao futuro após o término da designação internacional e seu planejamento pode minimizar inseguranças. Peak (1997) relata, com base em estudo da Conference Board, que apenas 38% das empresas norte-americanas estabelecem contratos de retorno, contra 50% das empresas inglesas e 74% das empresas europeias. Esse talvez seja o motivo, segundo as autoras, pelo qual 80% dos executivos repatriados acreditam que a sua experiência internacional não seja valorizada por suas organizações.

A comunicação contínua entre a matriz e o expatriado é, também, medida que os auxilia no desempenho pela necessidade de resolução de problemas e tomada de decisões importantes. Quando isso não acontece, é de se esperar um sentimento de isolamento e falta de apoio, situações que podem minar o desempenho do expatriado.

Essas necessidades não são, entretanto, atendidas pelas empresas como um todo. Observam-se diferenças significativas em relação às políticas de expatriação, como será visto a seguir.

Baruch e Altman (2002) quando consideram os modelos de expatriação já explanados, identificaram situações distintas em três modelos. A inexistência de regras é característica no modelo “conveniente”, no qual as condições para a expatriação são tratadas a cada caso como uma situação específica. Ao contrário, no modelo “global” existem políticas claras e procedimentos bem definidos que orientam a vida dos expatriados, tornando o processo quase uma rotina. De forma intermediária, no modelo “profissional”, os autores entendem não serem necessárias políticas e procedimentos muito claros uma vez que os expatriados têm essa opção como algo regular a partir de certo ponto da carreira e se familiarizam com as situações envolvidas.

As melhores práticas incluem, no entanto, integração global das designações com os programas de planejamento de carreira e de sucessão, gerenciamento das expectativas de trabalho e carreira dos expatriados, apoio ao cônjuge na busca por emprego e aos filhos pela educação (PEAK, 1997). As expatriações bem sucedidas se alicerçam em quatro elementos: (1) escolha do candidato; (2) preparação prévia do executivo e da família - cuidados esses que devem ser tomados antes da expatriação -; (3) sustentação e manutenção das relações com a organização-matriz quando na atribuição e (4) a facilitação de um retorno tranquilo à base quando da conclusão da designação. (BARUCH; ALTMAN, 2002).

3.3.5. O expatriado e a aprendizagem organizacional

Relacionando conhecimento e aprendizagem, Probst *et al* (2002, p. 29-30) atribuem a essa última as mudanças regulares pelas quais passa a base de conhecimento de uma organização: “A aprendizagem organizacional consiste em mudanças na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas”.

O aumento da competitividade requer aprendizagem pelo acesso aos conhecimentos e a capacidade de apreendê-los, acumulá-los e usá-los, ampliando e

adequando a base de conhecimento das empresas envolvidas. Essas mudanças na base de conhecimento ocorrem a partir de estímulos internos ou decorrentes de interações externas, por processos de aprendizado formais ou informais, via informações e transmissão dos conhecimentos, capacitação e estímulo à inovação. É fundamental a ênfase especial no aprendizado permanente e interativo. Ações conjuntas de cooperação entre empresas permitem reduzir riscos, aumentar escala e compartilhar recursos; além disso, essas ações tendem a construir um processo de decisão mais estruturado e formalizado. Dessa forma, indivíduos e empresas tornam-se aptos a enfrentar novos desafios e capacitarem-se para uma inserção mais positiva no novo cenário (LASTRES *et al*, 2002; SCHEFFER *et al*, 2005; TÁLAMO; CARVALHO, 2004).

Pesquisa realizada por Moori e Zilber (2003) demonstrou que as empresas brasileiras têm consciência da necessidade de buscar padrões de competitividade de forma coordenada, procurando beneficiar-se da cooperação tanto no fluxo de materiais como no fluxo de informações que vão do mercado até a empresa e suas operações e, posteriormente, para seus fornecedores. Apresentaram indicadores superiores de interesse aos respondentes às questões relativas à produtividade e qualidade, ligadas à categoria genérica de operações e relacionadas às atividades primárias e às oportunidades de treinamento, capacitação gerencial e investimentos associados ao desenvolvimento de tecnologia, relacionadas às atividades de apoio. Embora o estudo desses autores trate de cooperação entre empresas não coligadas, o princípio parece válido para empresas de um mesmo grupo operando em países diferentes.

A transferência de pessoas, as oportunidades criadas por encontros entre empregados e a troca de informação mediante a da comunicação informal, são processos de socialização descritos por Bartlett e Ghshal (1987) para gerenciar a complexidade dos fluxos de informação e comunicação e que promovem a aprendizagem entre unidades. As expatriações, nesse sentido, são utilizadas pelas empresas para desenvolver um sistema que assegure o aproveitamento de oportunidades de aprendizado, seja caráter tecnológico ou de conhecimento de mercado. Corroborando essa situação, Ribeiro e Oliveira Jr. (2009), em estudo do caso de aquisição pela Petrobras da Pecom, empresa argentina de energia, relatam que a ação dos expatriados foi a principal forma de transferência de conhecimento, permitindo a existência de um fluxo com duplo sentido: da matriz para a subsidiária e da subsidiária para a matriz.

Bonache *et al* (2001) atribuem especial importância ao expatriado na transferência de conhecimento tácito. As novas tecnologias de informação e comunicação permitem que o conhecimento explícito seja transferido com muita facilidade. No entanto, grande parte do conhecimento que se busca transferir não é conhecimento explícito, mas tácito. Não sendo possível codificá-lo e, sim, socializado e absorvido pela observação. Essa transferência só poderá acontecer com empregados presentes nas operações no exterior.

Uma vez estabelecida a nova operação no exterior é esperado que o conhecimento da matriz seja transferido aos profissionais locais - e que se aprenda com eles também. Espera-se, dessa forma, que, juntos, gerem ideias inovadoras. Black e Gregersen (1999) apresentam a experiência da Nokia em aproveitar e gerar conhecimento global:

Nokia, o segundo maior fabricante do mundo de telefonia móvel, é um bom exemplo de uma companhia que usa eficazmente as atribuições internacionais para gerar o conhecimento. Ao contrário da maioria das grandes companhias de tecnologia, a Nokia não confia em uma função central do R&D. Ao contrário, opera 36 centros em 11 países. Os executivos seniores identificam em seu quadro de pessoal global os engenheiros e projetistas com potencial para gerar novas ideias. Essas pessoas permanecem no centro do P&D em designações de até dois anos com o objetivo explícito de inventar produtos novos. O formato funciona: a Nokia continua a ampliar sua participação no mercado global rapidamente transformando ideias novas em produtos comerciais bem sucedidos. (BLACK; GREGERSEN, 1999, p. 55/56)¹⁵

¹⁵ Nokia, the world's second largest manufacturer of mobile phone, is a good example of a company that effectively uses international assignments to generate knowledge. Unlike most large technology companies, Nokia does not rely on a central R&D function. Instead, it operates 36 centers in 11 countries. Senior executives scan their global workforce for engineers and designers who are likely to generate new ideas. They bring these people together in R&D center for assignments of up to two years, with the explicit objective of inventing new products. The approach works well: Nokia continues to grab global market share by rapidly turning new ideas into successful commercial products. (BLACK; GREGERSEN, 1999, p. 55/56)

As empresas internacionalizadas caracterizam-se como uma rede das transações de capital, de produtos e de conhecimento entre as unidades situadas em países diferentes. Uma condição fundamental para que uma empresa se internacionalize é possuir aquele conhecimento que lhe dê vantagem em competir com as empresas locais e que compense a desvantagem de ser estrangeira, condição em que tem menos familiaridade com a cultura e a estrutura da indústria do país. A internacionalização cria oportunidades para a inovação e aprendizagem em decorrência da exposição a culturas, ideias e experiências novas, que podem ser usadas para criar conhecimento novo que complementam e aumentam o conhecimento que possuem (BLACK; GREGERSEN, 1999; BONACHE *et al*, 2001).

As empresas brasileiras ainda estão passando por um processo de aprendizado em gestão de negócios internacionais sendo relevante a necessidade de compreenderem o processo de gestão do fluxo de conhecimento matriz subsidiárias (RIBEIRO; OLIVEIRA JR., 2009) e a expatriação, como visto nesse capítulo, tem papel fundamental nesse processo.

3.3.6. Recompensas para executivos expatriados

Dutra (2002b, p. 171) explica que “a valorização [das pessoas] é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização”.

Quando se utiliza o termo recompensa, ou mesmo compensação, é comum que seu significado seja confundido com o de remuneração. Remuneração é parte do conjunto de recompensas que podem ser oferecidas pelas organizações. As recompensas atendem às expectativas e necessidades das pessoas e abrangem aspectos econômicos, de crescimento pessoal e profissional, possibilidade de expressar-se por seu trabalho etc., como esclarece Dutra (2002b). Hipólito (2004) apresenta a distinção entre os termos:

Por *recompensa* entendemos tudo aquilo que pode ser oferecido aos profissionais em troca de seu trabalho, compreendendo aspectos de caráter financeiro ou não. Assim, elementos como ascensão profissional, oportunidades de desenvolvimento e gratificação pessoal obtida pelo trabalho realizado ou em função de seus resultados podem ser vistos como formas de recompensa. Já o termo *remuneração* considera apenas aquelas recompensas relacionadas à obtenção ou ao não desembolso de recursos financeiros. São exemplos os salários, os benefícios e qualquer forma de pagamento centrado em aspectos pecuniários. (HIPÓLITO, 2004, p. 4).

Historicamente, segundo Newman e Krzystofiak (1998), o estudo e a prática da compensação concentraram-se nas recompensas monetárias, mas, quando se consultam os próprios empregados sobre o que é importante na relação com a empresa eles normalmente incluem outros aspectos dentre as maiores prioridades. Salientam os autores que os resultados de pesquisas realizadas desde as décadas de 1970 e 1980 apontam que embora os aspectos monetários sejam considerados importantes para os empregados, também o são as oportunidades de crescimento, o *feedback*, o *status* e o reconhecimento. Na década de 1990, as pesquisas demonstram uma tendência em valorizar, também, a autoridade e a autonomia outorgada (*empowerment*) e a estabilidade no emprego, aspecto esse que cresceu em importância a partir dos processos de reengenharia que atingiram principalmente a média gerência.

Nesse sentido, Bonache e Fernádes (1997) ensinam que os incentivos podem ser intrínsecos ou extrínsecos, referindo-se ao tipo de recompensa monetária ou tangível, e às recompensas intangíveis, respectivamente, sendo que as intangíveis são apresentadas como oportunidade de desenvolvimento profissional, segurança ou reconhecimento.

Assim, é possível classificar duas formas de recompensa: as recompensas financeiras e as recompensas não financeiras. As recompensas financeiras abrangem a remuneração e têm valores tangíveis, relativamente mais fáceis de mensurar, tais como salários, benefícios, bônus, adicionais e gratificações monetárias. As recompensas não financeiras, com valores intangíveis, são mais voltadas aos aspectos intrínsecos ao indivíduo, tais como: oportunidade de desenvolvimento profissional; satisfação com o trabalho desenvolvido e resultados obtidos; reconhecimento pela organização, estabilidade e autonomia, entre outros.

Hanashiro e Marcondes (2002) argumentam que a remuneração desempenha uma importante função para conduzir a comportamentos especificamente direcionados aos objetivos empresariais, mas que, no entanto, o dinheiro como ferramenta de estímulo comportamental tem suas limitações. As recompensas não financeiras são valorizadas pelas pessoas e consagradas na literatura como fatores centrais da motivação humana. Logo, devem fazer parte do pacote de recompensas.

As recompensas para expatriados, financeiras ou não financeiras, embora derivadas dos princípios e das técnicas mais comumente utilizadas para a estruturação de

processos de comportamento organizacional em qualquer organização, internacionalizada ou não, se revestem de características muito particulares como será visto nos tópicos seguintes.

Recompensas financeiras para expatriados

Reynolds (1997) resgata a evolução das formas de remuneração de expatriados durante o século XX e examina como as metodologias foram sendo adaptadas em decorrência das mudanças do ambiente de negócio e das exigências organizacionais. O autor salienta que essa preocupação nas empresas se inicia no pós Segunda Guerra, quando empresas americanas, principalmente do setor de petróleo, empreendem uma internacionalização mais forte. Naquele momento, suprir as necessidades de operários no exterior não era um problema, mas uma transferência para Cuba ou Venezuela exercia pouca atração tanto para um engenheiro químico recém-formado quanto para um homem casado com anos de serviço doméstico para uma companhia.

Os modelos de remuneração fixa para executivos expatriados podem ser classificados, segundo a literatura, em sete tipos distintos: (1) plano de equivalência (*balance sheet*) (REYNOLDS, 1997; WENTLAND, 2003; SIMS; SCHRAEDER, 2005); (2) global (GROSS; WIGERUP, 1999); (3) regional (GROSS; WIGERUP, 1999; WENTLAND, 2003, SIMS; SCHRAEDER, 2005); (4) localização (REYNOLDS, 1997; WENTLAND, 2003, SIMS; SCHRAEDER, 2005); (5) prêmio por mobilidade (REYNOLDS, 1997; WENTLAND, 2003); (6) flexibilidade nos benefícios (“*cafeteria*”) (REYNOLDS, 1997; WENTLAND, 2003); além de (7) negociação (WENTLAND, 2003).

Plano de equivalência

Segundo Reynolds (1997), George F. Dickover, um engenheiro químico que trabalhou como expatriado para uma companhia de petróleo, elaborou uma sistemática modelada com fundamento na prática do Departamento de Estado Norte-Americano, que

ele chamou de “*balance sheet*” (“plano de equivalência”) ¹⁶. O plano é alicerçado na equivalência de poder de compra entre a base e o local da designação, considerando o custo de vida e os impostos entre outros aspectos interferentes, de forma a manter o padrão de vida do expatriado no país de destino.

O modelo teve grande aceitação porque fornecia uma visão adequada de custo para a época e era fácil de explicar. Além disso, os resultados da remuneração estabelecidos por meio dele não traziam qualquer vantagem ou desvantagem econômica em trabalhar num ou noutro país.

O objetivo subjacente do plano de equivalência é incentivar a mobilidade global fazendo com que as atribuições fossem igualmente atrativas economicamente em qualquer local de designação. A ênfase estava, portanto, na mobilidade e na eficácia, e não na minimização do custo com expatriação (REYNOLDS, 1997). Sims e Schraeder (2005) mencionam que essa prática era adotada por 85% a 90% das empregadoras de expatriados na década de 1990.

O plano de equivalência envolve dois componentes de remuneração: (a) remuneração base e (b) incentivos para a expatriação e equalização. A remuneração-base inclui salário, benefícios, incentivos de desempenho. A segunda parte é destinada a cobrir despesas de deslocamento, moradia, realocação e preparação intercultural. Esses incentivos ou prêmios, tradicionalmente, representaram, em média, 25% do salário-base, porém têm sido reduzidos recentemente para 15% ou 10% (WENTLAND, 2003).

As empresas, entretanto, ajustaram o plano às suas necessidades. Reynolds (1997) descreve duas variações do modelo, ambas consistentes com a ideia de equivalência do poder de compra, sendo que uma está baseada na estrutura de remuneração do país do expatriado e a outra na da matriz.

¹⁶ A expressão *balance sheet* está traduzida livremente neste trabalho como “plano de equivalência”, e assim será usado neste texto, dado o objetivo de equiparação do valor pago no exterior ao valor pago no país de origem, por meio do qual o sistema busca manter o padrão de vida do expatriado.

Equivalência baseada no país do expatriado

Uma variação do plano de equivalência é aquela baseada no país do expatriado (*home-country-based balance sheet*), pois liga a remuneração do expatriado à do seu país de origem. A remuneração é estabelecida pela equivalência do poder de compra do francês expatriado com a França, do japonês com o Japão etc., independentemente de onde seja a designação e se os dois estejam designados em um mesmo país. Essa forma é, geralmente, menos dispendiosa e facilita a repatriação. Por outro lado, discrimina pela nacionalidade e é, significativamente, mais complexa de administrar. Na época da publicação do artigo de Reynolds, essa era a forma mais comum entre as empresas multinacionais norte-americanas. Wentland (2003) considera que esse tipo de sistemática é particularmente usada para gerentes de nível sênior ou médio em transferências temporárias entre um e cinco anos não sendo apropriado para transferências definitivas ou com prazo indefinido.

Equivalência baseada na matriz

Outra variação é a ligação de todos os expatriados à estrutura de pagamento da matriz, independente de sua nacionalidade de origem, de acordo com os valores praticados na sede, chamado de plano de equivalência baseada na matriz (*headquarters-based balance sheet*). Todos os expatriados com posições comparáveis recebem pacotes de compensação iguais. Essa prática é comum nas organizações com poucos expatriados, particularmente com poucos nacionais de um terceiro país - NTP (*Third-Country Nationals* - TCN) e nos setores em que expatriados de várias nacionalidades dedicam grande parte de suas carreiras em uma série de designações em vários países (p. ex. em bancos comerciais). O objetivo desse tipo de prática é evitar iniquidades entre as pessoas de nacionalidades diferentes que trabalham juntas. Como pontos negativos, essa forma, além de ser relativamente mais dispendiosa, dificulta a repatriação dos nacionais de um terceiro país - NTC, principalmente daqueles oriundos de países com padrões relativamente baixos de remuneração (REYNOLDS, 1997).

Remuneração com base global

A remuneração com base global, apresentada por Gross e Wigerup (1999), é bastante similar ao plano de equivalência baseada na matriz. Os autores, tratando da remuneração dos gerentes seniores e de executivos de carreira global, remetem a experiências de empresas norte-americanas que determinam a remuneração desse grupo de executivos em bases globais a partir da definição de “bandas de remuneração” que ajudam as companhias a determinar as diferenças nos papéis e responsabilidades entre executivos de acordo com as funções exercidas e o posicionamento geográfico. Os executivos são classificados mundialmente e enquadrados em faixas globais de pagamento. Um vice-presidente sênior de manufatura mundial que vive nos Estados Unidos, por exemplo, pode ser enquadrado em uma faixa global três, enquanto o vice-presidente de projetos da Ásia/Pacífico e o vice-presidente corporativo de recursos humanos que vivem na Europa são enquadrados na faixa dois. O resultado, defendem, é um plano de remuneração que facilita as transferências entre executivos com responsabilidades regionais e globais sem pagamentos adicionais em mercados locais.

Remuneração com base regional

O plano de remuneração regional é aplicado quando um expatriado é designado para um compromisso em uma região do planeta. Algumas companhias, segundo Gross e Wigerup (1999) e Wentland (2003), adotam planos regionais de pagamento. Esses planos estabelecem equidade não só relativa, mas também absoluta da remuneração. Executivos com mobilidade em uma região recebem o mesmo salário em uma moeda corrente comum independentemente do país onde trabalham. A ideia é criar um programa de pagamento flexível que incentive a mobilidade entre executivos para a construção de um negócio regional. A remuneração, nesse caso, pode ser ajustada de maneira a considerar as formas anteriormente descritas, buscando manter a equidade com as estruturas de remuneração da região (WENTLAND, 2003).

Localização

Outra forma de remuneração é aquela baseada na localização para onde ocorrerá a transferência. Ainda segundo Reynolds (1997), Ken Lefkowitz, Gerente Corporativo de Compensação Internacional da Bendix Corporation, foi o idealizador desse critério que liga a remuneração do expatriado à estrutura de pagamento do local para onde ocorre a transferência. A remuneração por localização tenta reduzir os custos elevados com a expatriação. É adequada, geralmente, para expatriados em início de carreira em uma atribuição de longo prazo e que vêm a expatriação como uma forma de progressão na carreira no retorno à origem (WENTLAND, 2003; SIMS; SCHRAEDER, 2005). No entanto, o expatriado pode já ter um padrão de vida mais elevado do que permite a estrutura local. Nesses casos, são negociados alguns incentivos adicionais (WENTLAND, 2003). Por sua própria natureza, o modelo de localização faz com que um país seja mais ou menos atrativo do que outro. Por esse motivo, dado que tende a desestimular a mobilidade, o modelo de localização foi abandonado na década de 1980, porém redescoberto nos anos 1990 (REYNOLDS, 1997).

Prêmio por mobilidade

Um incentivo instituído na década de 1960 e que vem sendo utilizado até hoje é o prêmio por mobilidade ou atividades no exterior (*overseas premium*) com um valor em geral equivalente 15% do salário do expatriado, pago mensalmente. Muitas empresas, no entanto, substituíram a periodicidade mensal desse incentivo por pagamentos feitos no início e ao final de uma atribuição (*“lump-sum”*). Essa mudança teve como objetivo incentivar a mobilidade e se tornou progressivamente mais popular, pois incentiva os empregados a movimentarem-se de uma atribuição no exterior para outra e facilita o desafio financeiro da repatriação (REYNOLDS, 1997; WENTLAND, 2003).

Ivancevich (2008) relata que algumas empresas acrescentam um prêmio diferenciado, que varia de acordo com dificuldades perceptíveis existentes no outro país. Nessa situação, a gratificação “paga ao expatriado norte-americano na Amoco (BP), por exemplo, varia de nada para uma missão no Canadá a 25% para uma transferência para a Tailândia e 50% se o expatriado for transferido para o Azerbaijão” (p. 109).

Plano flexível de benefícios

A utilização de um plano flexível de benefícios (*cafeteria*) em substituição à parte do pagamento de salários é outra forma que está sendo usada cada vez mais para os profissionais de alta renda ou de nível sênior. Essa sistemática permite que um expatriado tenha benefícios tais como: carro da companhia, associação em clube, seguros, moradia, instrução etc., sem que haja um aumento na renda tributada do expatriado (REYNOLDS, 1997; WENTLAND, 2003).

Esse último tipo, assim como o prêmio por mobilidade, talvez não devesse ser listado pelos autores como modelo de remuneração já que se caracterizam mais como incentivos que podem ser adicionados a qualquer um dos planos anteriores e, principalmente, ao de negociação que será abordado a seguir.

Negociação

A negociação é outra forma de tratar a remuneração do expatriado. É relativamente simples e permite que a organização estabeleça acordos individuais com cada expatriado. Por causa de sua simplicidade em comparação com outros modelos, muitas empresas utilizam essa forma, mesmo considerando que pode ser trabalhosa e tende a criar inconsistências na remuneração quando a organização tem uma quantidade maior de expatriados (WENTLAND, 2003).

Como se vê, são muitas as possibilidades e desafios para a remuneração de expatriados o que torna muito complexa a decisão pelo melhor modelo ou a combinação deles que atenda às necessidades e à realidade das organizações. Essa decisão deve assegurar, ainda, que os custos sejam controlados ao mesmo tempo em que o expatriado permaneça motivado e produtivo. É um aspecto desafiante para as companhias e para os expatriados.

O Quadro 6 - Modelos de remuneração fixa, a seguir, apresenta uma síntese dos modelos de remuneração adotados e as fontes de referência.

Quadro 6 - Modelos de remuneração fixa

Plano	Características	Autores
(1) Plano de equivalência (<i>balance sheet</i>)	Equivalência de poder de compra entre a base e o local da designação, considerando custo de vida e impostos entre outros aspectos interferentes, de forma a manter o padrão de vida do expatriado no país de destino.	Reynolds, 1997 Wentland, 2003 Sims e Schraeder, 2005
Equivalência baseada no país do expatriado	Liga a remuneração do expatriado à do seu país de origem.	
Equivalência baseada na matriz	Liga todos os expatriados à estrutura de pagamento da matriz.	
(2) Global	Os executivos são classificados mundialmente e enquadrados nas faixas de pagamento global.	Gross e Wigerup, 1999
(3) Regional	Estabelece equidade não só relativa, mas também absoluta da remuneração em uma região.	Gross e Wigerup, 1999 Wentland, 2003 Sims e Schraeder, 2005
(4) Localização	Liga a remuneração do expatriado à estrutura de pagamento do local para onde ocorre a transferência.	Reynolds, 1997 Wentland, 2003 Sims e Schraeder, 2005
(5) Prêmio por mobilidade	Adicional definido como um percentual sobre o salário do expatriado, pago mensalmente, ou:	Reynolds, 1997
<i>lump-sum</i>	Pago em duas parcelas: uma no início e outra ao final da designação;	Wentland, 2003
atratividade	Cumulativo ao prêmio por mobilidade; depende das dificuldades apresentadas pelo país.	Ivancevich, 2008
(6) Flexibilidade nos benefícios (“ <i>cafeteria</i> ”)	Substitui parte do pagamento de salários por benefícios selecionados pelo expatriado.	Reynolds, 1997 Wentland, 2003
(7) Negociação	Negociação direta com cada expatriado sobre os valores e benefícios da designação.	Wentland, 2003

Fonte: Organizado pelo autor

O balanceamento entre custo e satisfação, no entanto, parece não estar sendo adequado. O descontentamento com os programas de remuneração é relativamente muito elevado entre expatriados (SUUTARI; TORNİKOSKI, 2001; WENTLAND, 2003). Swaak (1995a) relata que as companhias reduziram ou eliminaram serviços no exterior concedidos aos expatriados e prêmios relacionados à designação internacional. Reynolds (1997), por exemplo, cita que a cessão de moradia, diretamente ou em moeda local para

cobrir o aluguel¹⁷, foi instituída, inicialmente, sem nenhuma dedução para o expatriado. Ao longo do tempo, passou-se a exigir uma contribuição do beneficiário e, mais recentemente, muitos empregadores eliminaram completamente esse incentivo. Ele ressalta, entretanto, que esse benefício ainda era comum entre as empresas americanas na época dos estudos realizados. Swaak (1995b) apresenta uma evolução das práticas de compensação de expatriados por empresas americanas de acordo com as fases da internacionalização observadas historicamente naquele país, representada no Quadro 7 - Evolução das práticas de compensação das empresas nos EUA:

Quadro 7 - Evolução das práticas de compensação das empresas nos EUA

Seleção de itens da política de pessoal	Fases			
	Exportação 1930-1950	Internacional 1950-1970	Multinacional 1970-1990	Global 1990-
Fonte da base de pagamento	Em geral baseada na matriz	Em geral baseada na matriz	Matriz ou local, dependente do custo mais interessante.	Matriz ou local, dependente da posição.
Equivalência de despesas - custo de vida - moradia - educação - equalização de impostos	Sim	Sim	Sim, mas com modificações (comprador eficiente, despesas com moradia realistas, normas etc.).	Sim, mas com modificações (redução de ajuste de custo de vida, assistência padrão para moradia, custos efetivos etc.)
Pagamento de incentivos	Sim	Sim	Sim, mas com muitas modificações, reduções e eliminações.	Sim, mas muito seletivo, dependendo da localização e da posição do expatriado.
Novos desenvolvimentos	-	-	Pagamento de prêmio por atividade no exterior no lugar de pagamentos e gastos.	Variedade de métodos de compra, tipo, duração e alocação de pagamentos (incluindo localização e/ou regionalização; valores do local).

Fonte: Swaak (1995b p. 28)

Também a configuração e o planejamento da remuneração parece não ter sido totalmente equacionado. Harvey (1993) relata aspectos apontados por gerentes de recursos humanos relativos aos problemas enfrentados com os programas de remuneração: (1) discrepâncias entre programas de remuneração para expatriados, locais e nacionais de

¹⁷ Segundo Reynolds (1997), o valor desse benefício correspondia ao custo típico com moradia nos EUA, na época em torno de 15% do salário.

terceiro país - NTP com relação aos pacotes oferecidos a cada um desses grupos; (2) impacto das demandas relativas ao estágio do ciclo de vida da família, referente às necessidades escolares dos filhos, por exemplo; (3) necessidades de remuneração e benefícios da família e do executivo, significativamente diversas dos oferecidos pela empresa. Os problemas tornam-se mais aparentes quando aumenta a quantidade de executivos expatriados. Conquanto esse conjunto de problemas já fosse conhecido há muito tempo, muitas companhias não planejaram programas adequados para tratar da expatriação.

O autor identifica cinco razões principais para que os programas internacionais de remuneração sejam reformulados: (1) descontentamento com os resultados observados com relação à atração, motivação e retenção de gerentes internacionais; (2) a ampliação da quantidade de pessoas em atribuições internacionais; (3) o aumento de locais e nacionais de terceiro país - NTP na organização; (4) a complexidade e a diversidade de atribuições estrangeiras e (5) a integração de aquisições estrangeiras com operações domésticas.

Para que essas situações sejam menos problemáticas, Swaak (1995c) lembra que os programas globais de remuneração devem evoluir para se tornarem mais flexíveis e, conseqüentemente, complexos, mas devem continuar perseguindo os princípios de serem sistemas eficazes de pagamento, isto é, devem atrair e reter pessoas; recompensar o desempenho e motivar pessoas para melhorar e adquirir novos conhecimentos e habilidades; incentivar a receber atribuições desafiadoras, assumir riscos, trabalhar em equipe e adaptar seu comportamento à nova realidade do competidor global.

Nesse sentido, Suutari e Tornikoski (2001) apresentam oito aspectos que devem ser considerados para a formatação de um programa de remuneração internacional:

1. Atrair e reter pessoas nas áreas em que a multinacional tenha maior necessidade e incentive a transferência para uma atribuição estrangeira;
2. Facilitar a transferência internacional de empregados ao mesmo tempo em que deve ter um custo eficaz;
3. Proporcionar estabilidade no padrão de vida e *status* econômico do gerente;
4. Propiciar a adaptação do expatriado no ambiente interno e externo na designação;

5. Ser consistente e justo no tratamento de todas as categorias de empregados internacionais, promover equidade;
6. Ser consistente com a estratégia e as necessidades de negócio;
7. Facilitar o retorno do expatriado quando do final da designação internacional;
8. Ser fácil de administrar e comunicar, bem como fornecer informações suficientes para que os gestores de recursos humanos possam atuar na redução de conflitos entre a organização e os gerentes.

Swaak (1995b, p. 25), no entanto, critica o que ele chama de “abordagem flexível, porém com senso tático e não estratégico” adotada por algumas organizações, que pode resultar em redução de custos, mas não atendem à estratégia do negócio. Para ele falta um plano avançado e totalmente separado entre o *staff* estratégico, força de trabalho-chave e planejamento de decisões. Para que esses aspectos sejam atendidos, não é possível padronizar o plano de remuneração para toda a empresa, devendo ser ajustado ao tipo de designação que está sendo feita.

Quadro 8 - Componentes da remuneração por categoria de expatriado

Tipo de designação	Fonte de pagamento	Concessão de moradia	Ajuste de custo de vida	Concessão de incentivos
Desenvolvimento gerencial	País de origem	Assistência parcial	Sim, mas modificado (a)	Sim, mas modificado (a)
Transferência de tecnologia	País de origem	Concessão	Sim, mas modificado (a)	Sim, mas modificado (a)
Projeto	Depende do contrato	Concessão	Sim, mas modificado (a)	Sim, mas modificado (a)
Longo prazo ou permanente	País de destino	Não	Não	Sim, mas modificado (a)
Gerente sênior	País de origem	Sim, plano de equivalência	Sim, plano de equivalência	Sim
Executivo de carreira global	País de origem	Sim, plano de equivalência	Sim, plano de equivalência	Sim
Coordenação regional	Valores garantidos; país de destino	Assistência parcial (com previsão de término)	Sim, mas modificada (com previsão de término)	Depende da locação

Obs.: a. O autor não especifica como o plano de equivalência deve ser modificado.

Fonte: Swaak (1995b, p. 24)

Já Wentland (2003) propõe que a forma de remuneração a ser adotada seja decorrente de uma análise do conjunto de atributos de uma designação, envolvendo: os

riscos associados, a atratividade do mercado e a vantagem competitiva da empresa no país. Os riscos envolvem a estabilidade política e econômica (política fiscal e monetária confiável) e restrições legais no cumprimento dos contratos. A vantagem competitiva examina a experiência prévia da empresa naquele mercado, a demanda pelos produtos, as condições financeiras e de recursos humanos naquele local. A atratividade de mercado inclui a verificação de medidas como produto interno bruto, crescimento da população, distribuição de renda, poder de compra, índices de desemprego e inflação, entre outros. A avaliação desses fatores em cada país resulta em uma classificação entre as seguintes possibilidades: designação ideal ou desejável, indefinida (*question-mark*), desafio, ou indesejável, conforme é apresentado no Quadro 9 - Modelo abrangente de compensação de expatriados. Para cada classe deve ser definido um pacote de compensação apropriado ao caso.

Quadro 9 - Modelo abrangente de compensação de expatriados

Análise da designação	Risco do país	Vantagem competitiva	Atratividade de mercado no país	Classificação	Pacote de compensação recomendado
Situação 1	Baixo	Alta	Alta	Ideal ou desejável	Localização
Situação 2	Alto	Alta	Alta	Indefinida	Negociação
Situação 3	Baixo	Baixa	Baixa	Desafio	Localização e incentivo por objetivo
Situação 4	Alto	Baixa	Baixa	Indesejável	Negociação

Fonte: adaptado de Wentland (2003 p. 49)

A efetividade do modelo é dependente de um processo de seleção que identifique os empregados dispostos a aceitar designações de expatriação sem a necessidade de incentivos financeiros extras. A empresa adotaria esses incentivos apenas nas situações indefinidas e de designação indesejável. O autor defende que, assim, é estabelecida uma estratégia de compensação que equilibra a necessidade de controle de custos com a probabilidade de sucesso das designações.

Com relação aos incentivos, segundo Bonache e Fernández (1997), deve ser estabelecida uma matriz que tenha basicamente duas unidades de referência para ligar a parte variável da remuneração do expatriado: à corporação ou à subsidiária. A seleção da unidade de referência exercerá forte influência no grau de cooperação do expatriado com

outras unidades. A escolha de pagamento exclusivamente com base na subsidiária poderá não incentivar, por exemplo, a difusão de conhecimento para outras subsidiárias. A ligação da parte variável da remuneração com a organização amplia o comprometimento dos empregados e a identificação com ela. Consequentemente, as duas unidades, corporação e subsidiária, devem ser incluídas na fórmula e seu peso relativo deve variar em termos de grau de cooperação que é necessário manter com outras unidades e o grau de interesse que a organização tem em que o expatriado se comprometa com a corporação ou a subsidiária. Com relação ao tipo de recompensa sua base de avaliação e a unidade de referência, os autores propõem a seguinte estruturação, considerando a classificação de Gupta e Govindarajan (1991), já apresentada no capítulo 3.3.

Quadro 10 - Recompensa, avaliação de desempenho e unidade de referência de acordo com o tipo de subsidiária

Tipo de subsidiária	Tipo de recompensa	Critério de avaliação de desempenho	Unidade de referência
Inovadora local	Alta ênfase em aspectos extrínsecos	Resultados	Subsidiária
Implementadora	Ênfase média nos aspectos extrínsecos e intrínsecos	Resultados e comportamento (alta ênfase em resultados em subsidiárias maduras)	Maior peso na subsidiária
Inovadora local	Alta ênfase nos aspectos intrínsecos	Resultados e comportamento (alta ênfase em comportamento em subsidiárias maduras)	Subsidiária e corporação
Integradora	Alta ênfase nos aspectos intrínsecos	Comportamento	Maior peso na corporação

Fonte: Adaptado de Bonache e Fernández (1997, p. 469)

Gross e Wigerup (1999), também tratando dos incentivos, indicam que, quando adotado o plano global de remuneração, cada faixa pode ter uma quantidade de opções de ações (*stock options*) ou de outras oportunidades de incentivos de longo prazo associadas. O pagamento básico e os incentivos de curto prazo são avaliados de acordo com a posição local. Os incentivos de longo prazo focalizam as recompensas no desempenho global da companhia, enquanto os incentivos de curto prazo focalizam o desempenho local e regional.

Recompensas não monetárias para expatriados

Como abordado no início deste capítulo, as recompensas não financeiras estão relacionadas com aspectos intrínsecos aos indivíduos e, como tal, a gama de aspectos a serem considerados tendem a se multiplicar de acordo com os valores de cada um desses indivíduos ou com suas necessidades contingenciais. Os aspectos apontados pelos autores em citações deste trabalho como relacionados às recompensas não financeiras foram os seguintes: oportunidade de crescimento e de desenvolvimento profissional (BONACHE; FERNÁNDES, 1997; NEWMAN; KRZYSTOFIAK, 1998; DUTRA, 2002; HIPÓLITO, 2004); reconhecimento (BONACHE; FERNÁNDES, 1997; NEWMAN; KRZYSTOFIAK, 1998); além de *feedback*, *status*, autoridade e autonomia outorgada (*empowerment*) (NEWMAN; KRZYSTOFIAK, 1998); possibilidade de expressar-se por seu trabalho (DUTRA, 2002) e gratificação pessoal obtida pelo trabalho realizado ou em função de seus resultados (HIPÓLITO, 2004).

Embora tenha alertado para o cuidado que se deve ter com pesquisas como a citada em seu trabalho, Hipólito (2004) registra que o pagamento (aspectos monetários) é percebido entre a terceira e a sexta posição pelos consultados sobre a classificação dos tipos de recompensas possíveis.

Também nas decisões dos empregados convidados para designações internacionais, o aspecto financeiro não está relacionado entre as primeiras razões para a recusa ou resistência a esses convites. Eles são de outra ordem. As empresas consultadas em pesquisa do Think Tank responderam que eles estão assim distribuídos: aspectos familiares (81%), carreira da esposa (53%), localização (39%), garantias para a repatriação (34%), aspectos financeiros (20%), aspectos relacionados ao tipo de trabalho (13%). Observe-se que os aspectos financeiros estão em penúltimo lugar nas preocupações dos empregados convidados (SWAAK, 1995a).

Hipólito (2004, p. 73) apresenta um conjunto de recompensas não financeiras mais presentes na literatura, que, em sua maioria, estão alinhadas com os aspectos citados anteriormente neste trabalho:

- Oportunidade de encontrar desafios, de continuidade em realizar trabalhos melhores e de enfrentar certa variabilidade que exija mobilização de seus conhecimentos e habilidades;
- Oportunidade de promoção e desenvolvimento;
- Possibilidade de desenvolver o trabalho com autonomia, ou seja, o grau em que o trabalho proporciona liberdade e independência;
- Um trabalho com significado a partir da compreensão do todo (seu início, meio e fim), dos resultados dele decorrentes e da percepção de sua responsabilidade em relação à obtenção de resultados;
- *Status* proveniente do cargo ou da organização;
- A obtenção de *feedback* seja ele dado por outros ou decorrente do próprio trabalho;
- Variáveis do contexto no qual o trabalho se desenvolve. ¹⁸

As expatriações, pelas suas próprias características, proporcionam o acesso natural a grande parte dessas recompensas listadas. Desafios, variabilidade, exigência de mobilização de conhecimentos e habilidades, *status*, são situações comuns àquele que envereda pela experiência de trabalhar e viver em outros países. Freitas (2000) explicita na passagem, a seguir, os aspectos da esperança de desenvolvimento profissional, do desafio a ser enfrentado e do sentimento de reconhecimento, na perspectiva daquele que foi escolhido para uma designação internacional:

[...] o profissional, quando aceita a oferta de expatriação, ele contabiliza principalmente a perspectiva de ganhos futuros, seja em relação ao conhecimento técnico, ao capital social, às possibilidades de promoções futuras ou aos ganhos financeiros imediatos. Em boa medida, a perspectiva de seu olhar é localizada no futuro promissor, pelo qual vale a pena fazer alguns sacrifícios. Uma parte considerável de sua energia emocional será despendida de maneira abstrata, imaginária, desejosa, investida amorosamente num projeto a ser realizado. Ele vai viver em pensamento o desafio de conquistar o seu troféu, de enfrentar o desafio das novas tarefas, de vencer o inimigo - concorrente, de superar os obstáculos para o qual

¹⁸ As referências no original foram eliminadas nesta citação.

ele (e não outra pessoa) foi considerado mais capaz e o escolhido. (FREITAS, 2000, p. 9).

Reynolds (1997) reforça que os empregados com elevado potencial, de qualquer nacionalidade, anseiam por atribuições no exterior, pois essas representaram uma “trilha rápida” para assumir postos de gerência sênior. Essa possibilidade é ressaltada por Odebrecht, 2009:

Trabalhar no exterior pode significar um grande salto de desenvolvimento para si e para toda a sua família. Por isso, não se deve ir com a mala, mas ir de mudança. [...] Dentre as oportunidades, está a do crescimento profissional acelerado pelo enfrentamento de ambientes mais complexos, nos aspectos culturais e no campo dos negócios. Paradoxalmente, essa circunstância pode apressar o retorno dos que se capacitaram, para que compartilhem as novas competências adquiridas lá fora. (ODEBRECHT, 2009, p. A2).

O aspecto do desenvolvimento profissional é um dos principais motivos para a expatriação (EDSTROM; GALBRAITH, 1977; SWAAK, 1997; REYNOLDS, 1997; NEVADO, 2003; TANURE *et al*, 2007) e, portanto, estaria garantido, no mínimo, pelos desafios e experiências que a vivência proporcionará ao empregado que passa pelo processo. No entanto, antes da partida para o destino, apenas uma minoria das empresas proporciona aos seus empregados oportunidade de desenvolvimento de habilidades próprias para essas designações, como relacionamentos multiculturais, ajustamento no estilo de liderança entre outros (TANURE *et al*, 2007).

Apresenta-se como aspecto crítico, o processo de repatriação que, em grande parte dos casos, não é planejado para aproveitar o conhecimento adquirido pelo expatriado durante a vivência no exterior (BLACK; GREGERSEN, 1999), resultando em perda do profissional que, subaproveitado, deixa a empresa (SWAAK, 1997).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos da pesquisa, apresentando o tipo de estudo realizado e as abordagens e concepções adotadas. São, ainda, definidos os critérios de seleção dos casos para estudo, bem como a forma de coleta, análise e interpretação dos dados. Os procedimentos aqui apresentados têm como finalidade atingir os objetivos da pesquisa, bem como responder ao problema de pesquisa: Como evoluem as políticas de recompensas para os executivos expatriados por empresas brasileiras à medida que elas consolidam sua internacionalização?

A pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo. Buscou-se verificar o processo de adaptação das políticas de recompensas para os executivos expatriados por empresas brasileiras, à medida que elas evoluem em sua internacionalização, seja nos modos de entrada em mercados exteriores, seja na decisão da configuração estratégica das suas subsidiárias para a competição globalizada. Procura, assim, conhecer os caminhos percorridos pelas empresas que já consolidaram sua inserção internacional, caminhos esses, acredita-se, marcados por mudanças nas políticas de recompensas com acertos e erros.

4.1. Abordagem da pesquisa

Para atingir os objetivos desta pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa que, segundo Creswell (1998), é caracterizada por buscar o entendimento de problemas relacionados aos aspectos sociais e humanos, interpretando os fenômenos sob múltiplas dimensões.

A pesquisa qualitativa é um processo de entendimento por investigação baseado em distintas tradições metodológicas de investigação que exploram um problema social ou humano. O pesquisador constrói uma imagem complexa e holística, analisa

palavras, apresenta visões detalhadas dos informantes e conduz o estudo em cenário natural. (CRESWELL, 1998 p. 15).¹⁹

Essa abordagem, segundo Richardson (1989), permite analisar aspectos subjetivos da organização como os significados compartilhados e as dinâmicas das interações grupais. O seu propósito, conforme Sampieri *et al* (2006 p. 5), “consiste em ‘reconstruir’ a realidade tal como observada pelos atores de um sistema social predefinido”. Entender o contexto e a riqueza da experiência, sua complexidade e significados para os indivíduos, são algumas das principais finalidades e objetivos de uma pesquisa com abordagem qualitativa (BARDIN, 1994, 2000; SAMPIERI *et al*, 2006). Essa possibilidade é permitida porque a abordagem tem como premissa que as pessoas são movidas de acordo com suas crenças, valores, cultura, percepções e sentimentos, fazendo que seu comportamento ocorra num sentido que não se pode conhecer de imediato (SAMPIERI *et al*, 2006).

A abordagem qualitativa permite compreender a inter-relação de fatores, o contexto em que os fatos ocorrem, como as escolhas são feitas e as decisões são tomadas. A posição ontológica daqueles que abraçam a pesquisa qualitativa é, em geral, de que a realidade é subjetiva e múltipla e, conseqüentemente, o posicionamento epistemológico sugere que o pesquisador não seja neutro, ao contrário, deve interagir com objeto ou sujeitos pesquisados (CRESWELL, 1994 *apud* GOULART; CARVALHO, 2005).

Deve-se considerar, também, como esclarece Gaskell (2002 p. 68), que “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”. O que interessa descobrir, segundo o autor, é a variedade de pontos de vista sobre o assunto em questão em um meio social específico e, normalmente, essa variedade não é tão grande, existindo um número relativamente limitado de pontos de vista, ou posições, sobre um tópico nesse meio social.

¹⁹ Qualitative research is an inquiry process of understanding based on distinct methodological tradition of inquiry that explore a social or human problem. The researcher builds a complex, holistic picture, analyzes words, reports detailed views of informants, and conducts the study in a natural setting. (CRESWELL, 1998 p. 15).

Por todas essas características, confrontadas com os objetivos da pesquisa, a abordagem qualitativa apresenta-se como opção adequada para que aqueles sejam atingidos. A sua adoção é justificada, ainda, porque se pretende não apenas identificar quais são as políticas de recompensas adotadas, mas como elas evoluíram com a consolidação da internacionalização.

Segundo Easterby-Smith *et al* (1999), embasado em Pettigrew (1985), as explicações devem surgir pelo exame de padrões no processo de mudança. É necessário que as mudanças sejam analisadas em um contexto mais amplo, envolvendo os aspectos sociais, econômicos e políticos que impactam na organização. Os dados devem envolver períodos mais longos que o foco imediato. Os autores explicam que a maior vantagem dessa abordagem é que ela pode produzir resultados significativos a partir de uma quantidade muito pequena de casos, reduzindo os problemas de obtenção de acesso quando a pesquisa é realizada em organizações.

Dentre as tradições metodológicas da abordagem qualitativa apontadas por Creswell (1998): estudos biográficos, fenomenológicos, etnográficos, teoria fundamentada (*grounded theory*) e estudo de caso, a pesquisa utilizou o estudo de caso como forma de obter o tipo de conhecimento pretendido neste trabalho, pelos motivos apontados a seguir.

4.2. Estudo de caso

O estudo de caso, na definição de Yin (2001 p. 32), é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Assim, segundo o autor, o estudo de caso contribui de forma especial para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, e, dessa forma, vem sendo utilizado como estratégia comum nas diversas áreas da ciência social. Nesse sentido, Mariz *et al* (2004) identificaram que dos 90 artigos apresentados na área da

teoria organizacional no EnAnpad - Encontro Nacional da Anpad ²⁰ entre os anos de 1999 e 2002, 34 deles (cerca de 40%) adotaram essa estratégia de pesquisa.

Os estudos de caso podem ser empregados, segundo Eisenhardt (1989 p. 535) “[...] para fornecer a descrição, a teoria do teste ou para gerar a teoria” ²¹. Martins (2006, p. 11) defende que, independentemente da tipologia, o estudo de caso:

[...] orientará a busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos, e uma teoria explicativa do caso que possibilite condições para se fazerem inferência analíticas sobre proposições constatadas no estudo e outros conhecimentos. (MARTINS, 2006 p. 11).

Como ensinam Selltitz *et al* (1975), os valores do pesquisador podem, eventualmente, interferir na condução da pesquisa, na análise dos dados e, conseqüentemente, nas conclusões.

O cientista social que sabe quais as suas preferências pessoais que entraram na escolha de seu assunto, será mais capaz de evitar o viés que poderiam introduzir em sua pesquisa do que aquele que trabalha com a ilusão de ser orientado apenas por considerações científicas. Como os valores pessoais inevitavelmente influem na escolha de um assunto, o único meio de manter a racionalidade do processo científico é ter consciência de como e onde interferem tais valores. (SELLTIZ *et al*, 1975 p.37)

Esse alerta é particularmente importante para o pesquisador que adota o estudo de caso para a investigação, pois, segundo esses autores, esse método caracteriza-se por depender das capacidades integradoras de quem pesquisa para reunir, numa interpretação unificada, muitos e diversos aspectos da informação obtida. Para alguns críticos, por causa dessa característica, o estudo de caso seria confundido com a técnica projetiva e resultaria em conclusões que refletem mais a predisposição do pesquisador do que o objeto do estudo.

Outras duas preocupações características do estudo de caso citadas por Selltitz *et al* (1975) são: (1) a necessidade de que o pesquisador mantenha atitude receptiva e atenta, e não de verificação, permitindo que esteja em constante processo de reformulação e reorientação à medida que obtém novas informações e (2) a intensidade do estudo, por

²⁰ Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

²¹ [...] case study can be used to accomplish various aims: to provide description, test theory or generate theory. (EISENHARDT, 1989 p. 535)

tentar obter informação não só para explicar os aspectos singulares do caso em estudo, mas procurar extrapolá-la para outros incidentes.

Esse é, no entanto, um aspecto bastante interessante do método já que, segundo Eisenhardt (1989), durante o processo de coleta de dados é possível realizar ajustes para verificar oportunidades especiais surgidas, que, embora sem perder a sistematização do processo de coleta, podem permitir a melhoria do resultado do estudo.

Esse método pode ser aplicado usando o estudo de um único caso ou de múltiplos casos. Segundo Yin (2001 p. 33), “estudos de caso único e casos múltiplos, na realidade, são nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso”. O autor esclarece mais a sua observação:

[...] a escolha entre projetos de caso único ou de casos múltiplos permanece dentro da mesma estrutura metodológica - e nenhuma distinção muito ampla é feita entre o assim chamado estudo de caso clássico (isto é, único) e estudos de casos múltiplos. A escolha é considerada uma escolha do projeto de pesquisa, com as duas sendo incluídas no âmbito da estrutura do estudo de caso. (YIN, 2001, p. 68)

Yin (2001) sugere que o critério principal de seleção dos casos seja o potencial de contribuição para o alcance do objetivo da pesquisa. Creswell (1998) prefere selecionar casos que apresentem perspectivas diferentes do problema, processo ou evento que se deseja retratar. No entanto, pode-se optar por casos comuns ou acessíveis ou, ainda, raros.

Creswell (1998) reconhece não haver uma resposta para definir a quantidade ideal de casos nos estudos de múltiplos casos. Indica, porém, que, tipicamente, pesquisadores elegem não mais que quatro casos para estudo. O que motiva certos pesquisadores a considerar uma quantidade maior de casos, segundo o autor, é a ideia de generalização, um termo com pequeno significado para a maioria dos pesquisadores que seguem a abordagem qualitativa. Os casos selecionados não são, segundo Yin (2001), unidades de amostragem e não devem ser escolhidos por essa razão. A lógica a ser seguida é a da replicação, não da amostragem, como acontece em experimentos múltiplos. Se forem obtidos resultados semelhantes, mesmo com uma quantidade de três casos, diz-se que ocorreu uma replicação. Assim, a decisão sobre a quantidade de casos é um reflexo do número de replicações de caso que se gostaria de ter no estudo.

Na presente pesquisa, foi usada a seleção intencional para definir as empresas que farão parte do estudo de casos múltiplos. Foram selecionados dois casos entre empresas de capital nacional que têm operação no exterior. Essa seleção teve como base um levantamento realizado durante o projeto de pesquisa que mapeou um conjunto de empresas brasileiras representativas do atual estágio de internacionalização das organizações no País.

Assim, foram estudadas as seguintes organizações: Camargo Corrêa e Votorantim. Na Camargo Corrêa, foram obtidas informações relativas às operações de engenharia e construção. Na Votorantim, foram obtidas informações referentes ao grupo, não se detendo a apenas uma das unidades de negócio (UN) ou empresa. Essas empresas estão listadas no *ranking* das maiores multinacionais brasileiras, quando considerados os ativos externos, na 8ª e 4ª posições, respectivamente, como apresentado no Quadro 4, na página 40.

Os casos estudados tiveram seus os processos de internacionalização iniciados há mais de cinco anos. Optou-se por obedecer a esse prazo, pois se conclui ser esse o tempo necessário para a existência de pelo menos duas designações internacionais de executivos, já que, segundo Swaak (1997), se considera como expatriação um período de designação a partir de um mínimo de dois anos.

Foram investigados os seguintes pontos decorrentes do problema formulado e dos objetivos específicos: (a) identificar as estratégias, políticas e práticas de recursos humanos e de recompensas utilizadas para executivos expatriados; (b) compreender os aspectos norteadores das decisões dessas políticas; (c) Investigar relações entre as práticas adotadas e a evolução nos níveis de internacionalização conhecidos e com os tipos de subsidiárias existentes; (d) Identificar os fatores críticos de sucesso relativos às políticas de recompensas na manutenção dos executivos expatriados.

4.3. Coleta de dados

Para que a coleta de dados em estudos de caso, segundo Yin (2001 p. 106), “permita validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade”, faz-

se necessário atender a três princípios: “(a) utilização de várias fontes de evidências, e não apenas uma; (b) a criação de um banco de dados para o estudo de caso, e (c) a manutenção de um encadeamento de evidências”.

Sampieri *et al*, (2006) esclarecem que, na abordagem qualitativa, os dados podem ser coletados por diferentes meios: observação, sessões em profundidade e entrevistas. Além dessas técnicas, Godoy (1995) acrescenta a análise de documentos e, se necessário, até medidas estatísticas. A seleção da técnica de coleta de dados permite ao pesquisador a liberdade de definir a maneira de propor as questões e a estrutura dos tópicos que devem ser abrangidos (SELLTIZ *et al*, 1975; SAMPIERI *et al*, 2006).

No presente trabalho, as técnicas escolhidas foram a entrevista e a análise documental.

Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro semiestruturado, com perguntas predominantemente abertas. Foram definidos dois grupos para a efetivação das consultas nas empresas selecionadas: (1) o grupo de recursos humanos e (2) o grupo de gestores relacionados diretamente com as operações internacionalizadas. No primeiro grupo, foi previsto entrevistar o gestor de recursos humanos e o gestor de remuneração. No segundo grupo, foi prevista a consulta a empregados que ocupam posição equivalente à de diretoria ou alta gerência (“gerente de negócio”) que, preferencialmente, acompanharam a evolução do processo de internacionalização da empresa; também, foi prevista a consulta a empregados em nível de gerência que passaram ou estão passando pelo processo de expatriação (“gerente local”).

Efetivaram-se, no entanto, na Camargo Corrêa, entrevistas com a Gerente de Recursos Humanos Internacional e com um funcionário que atuou na área de remuneração, chegando a ocupar a Gerência de Remuneração, entre 1977 e 1996, na época das primeiras atividades internacionais do grupo, e que, atualmente, ocupa o cargo de Consultor Interno de Relações Trabalhistas e Sindicais, ambos do grupo 1 citado anteriormente. Não foi possível o contato com empregados do grupo 2. Na Votorantim, efetivaram-se entrevistas com a Gerente Corporativo de Desenvolvimento Humano e Organizacional, com o Gerente Corporativo de Remuneração e Organização e com o Consultor de Remuneração e Organização, todos do grupo 1. Do grupo 2, foi entrevistado o Gerente Geral da Itacamba Cimento S.A., subsidiária do grupo na Bolívia.

As entrevistas ocorreram durante os meses de março e abril de 2010, na cidade de São Paulo - SP, com exceção de uma entrevista por telefone com o expatriado na Bolívia.

Objetivos		Entrevistas				Documentos		
		Gerente de RH	Gerente de Remuneração	Gerente de Negócio	Gerente Local	Documento 1	Documento 2	Documento n
Gerais	A. Investigar as mudanças introduzidas nas políticas de recompensas decorrentes da expatriação de executivos;	X	X			X	X	X
	B. Investigar os impactos decorrentes do modelo de gestão de pessoas a fim de torná-lo adequado aos desafios da internacionalização da empresa;	X	X			X	X	X
	C. Investigar de que forma o transcorrer do processo de internacionalização dessas empresas, representado pelos modos de entrada em novos mercados, impacta nas políticas de recompensas;	X	X	X		X	X	X
	D. Verificar se as políticas de recompensas reconhecem os diferentes papéis estratégicos e a importância das subsidiárias, de forma a produzir modelos de recompensas que atendam a essas diferenças.	X	X	X				
Específicos	1. Mapear um conjunto de empresas brasileiras internacionalizadas representativas do atual estágio de internacionalização das organizações no País;	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)
	2. Identificar as estratégias, políticas e práticas de recursos humanos e de recompensas utilizadas para executivos expatriados;	X	X					
	3. Compreender os aspectos norteadores das decisões dessas políticas;	X	X					
	4. Investigar relações entre as práticas adotadas e a evolução nos níveis de internacionalização conhecidos e com os tipos de subsidiárias existentes;	X	X	X	X			
	5. Identificar os fatores críticos de sucesso relativos às políticas de recompensas na manutenção dos executivos expatriados.	X	X	X	X			

Obs. (a): Dados obtidos antes da pesquisa de campo.

Para a análise documental, os dados foram obtidos por meio de publicações, como: documentos das empresas - relatórios, circulares, jornais internos, manuais de políticas e práticas administrativas etc. - e matérias jornalísticas publicadas na imprensa sobre os casos selecionados.

As entrevistas foram gravadas sendo, posteriormente, degravadas e os documentos obtidos foram copiados, visando manter um banco de dados para consultas recorrentes, para a análise e elaboração do relatório final.

As evidências obtidas estão registradas no relatório da pesquisa, permitindo a percepção do seu encadeamento para a obtenção das conclusões do estudo.

4.4. Análise e interpretação dos dados

Uma técnica bastante difundida na pesquisa social é a análise de conteúdo que, segundo Bardin (1994), pode ser definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não). [...] que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1994, 2000 p. 42).

A autora explica, ainda, que “essa abordagem tem o objetivo de efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração (o emissor e seu contexto, ou, eventualmente, os efeitos dessa mensagem)” (p. 42). O “jogo de operações” a ser usado pelo pesquisador é aquele que melhor se adapta à natureza do material e à questão que procura resolver. Para enriquecer os resultados, o pesquisador pode usar mais de uma “operação”, desde que necessária para obter uma interpretação final fundamentada.

São duas as dimensões de análise que devem ser consideradas na análise de conteúdo: o estudo do código e das significações que a mensagem fornece. Bardin (1994) explica que a análise de conteúdo pode ser aplicada por meio de seis técnicas específicas: (1) análise categorial; (2) análise de avaliação; (3) análise de enunciação; (4) análise de expressão; (5) análise das relações e (6) análise do discurso.

A análise categorial é, segundo Bardin (1994), a técnica mais utilizada na análise de conteúdo. Os textos são divididos em categorias, de acordo com agrupamentos análogos ou de significados semelhantes. A categorização sistematiza a análise do

conteúdo em duas etapas: (1) inventário, que isola os elementos de análise e (2) classificação, que os distribui.

A aplicação dessa técnica, ainda segundo Bardin (1994), consiste no seguinte procedimento: pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados, inferência e interpretação. Os dados são, em geral, categorizados de tal forma que se torna possível, inclusive, a sua manipulação estatística, tendo tratamento quantitativo. Não obstante, a análise de conteúdo pode, também, ser submetida aos métodos de pesquisa qualitativos, opção adotada nesta pesquisa.

Na abordagem qualitativa, as técnicas de análise dos dados seguem um processo indutivo, que parte da organização das unidades de registro e do contexto (codificação) e segue pela classificação dos dados (categorização), sua interpretação e seus significados para os entrevistados (inferência) (SELLTIZ *et al*, 1975; BARDIN, 1994; SAMPIERI, *et al*, 2006). Selltiz *et al*, (1975) reforçam que as categorias devem ser coerentes com o problema, os objetivos da pesquisa:

A fim de decidir quais são as categorias significativas, é preciso escolher algum princípio de classificação. A pergunta da pesquisa ou as hipóteses - se formuladas - apresentam a base para a escolha dos princípios de classificação. [...] As categorias em cada conjunto devem ser mutuamente exclusivas; não deve ser possível colocar determinada resposta em mais de uma categoria do conjunto. (SELLTIZ *et al*, 1975, 441-442).

A análise das entrevistas é processada em três fases distintas: (1) leitura flutuante, pré-análise ou codificação inicial; (2) categorização por meio da análise de profundidade das informações coletadas e (3) tratamento dos resultados por meio da inferência e da interpretação.

Muitas vezes, no entanto, a interpretação, segundo Selltiz *et al* (1975 p. 439), está emaranhada com a análise (tratamento) dos dados, de forma que se torna um aspecto específico dela e não uma operação distinta. O tratamento dos dados não exclui a necessidade de recorrer à análise e interpretação dos dados brutos, ao próprio conteúdo da entrevista ou aos documentos obtidos, por permitirem uma visão do contexto global, estabelecer inter-relações e exemplificarem a amplitude de sentido das categorias, além de estimular novas intuições.

Adicionalmente, com o intuito de atender ao objetivo específico de investigar relações de causalidade entre as práticas adotadas e a evolução nos níveis de internacionalização conhecidos e/ou de correlação com os tipos de subsidiárias, foi adotada a análise de acontecimentos cronológicos. Essa técnica é uma modalidade de análise de séries temporais utilizada, segundo Yin (2001), com frequência nos estudos de caso e permite pesquisar os eventos ao longo do tempo, atividade coerente com a concepção longitudinal da pesquisa.

A sequência cronológica enfatiza diretamente o ponto forte dos estudos de caso citado anteriormente – que os estudos de casos permitem que o pesquisador pesquise os eventos ao longo do tempo. A disposição dos eventos em uma linha cronológica permite que o pesquisador determine os eventos causais ao longo do tempo, uma vez que a sequência básica de uma causa e seu efeito não pode ser temporalmente invertida. (YIN, 2001, p. 147).

Essa abordagem, ainda segundo o autor, permite que se trabalhe com diferentes espécies de variáveis, não se limita a uma variável dependente ou independente. Permite, também, examinar questões do tipo “como” e “por que” sobre a relação dos eventos ao longo do tempo.

É apresentada uma matriz que sintetiza as opções e estratégias de coleta e análise de dados da pesquisa no Quadro 12 - Matriz de Amarração, a seguir.

Quadro 12 - Matriz de Amarração

Problema da pesquisa: Como evoluem as políticas de recompensas para os executivos expatriados por empresas brasileiras à medida que elas consolidam sua internacionalização?

Objetivos da pesquisa		Fundamentação teórica	Pontos de investigação	Coleta dos dados	Análise dos dados	Resultado esperado	Apresentação
Gerais	Específicos						
<p>A. Investigar as mudanças introduzidas nas políticas de recompensas decorrentes da expatriação de executivos;</p> <p>B. Investigar os impactos decorrentes do modelo de gestão de pessoas a fim de torná-lo adequado aos desafios da internacionalização da empresa;</p> <p>C. Investigar de que forma o transcorrer do processo de internacionalização dessas empresas, representado pelos modos de entrada em novos mercados, impacta nas políticas de recompensas;</p> <p>D. Verificar se as políticas de recompensas reconhecem os diferentes papéis estratégicos e a importância das subsidiárias, de forma a produzir modelos de recompensas que atendam a essas diferenças.</p>	1. Mapear um conjunto de empresas brasileiras internacionalizadas representativas do atual estágio de internacionalização das organizações no País;	<p>Processo de internacionalização de empresas;</p> <p>Internacionalização da empresa brasileira.</p>	<p>A. Quantidade e intensidade da internacionalização de empresas brasileiras</p> <p>Relação de empresas internacionalizadas e nível de internacionalização</p>	Dados secundários	Análise de conteúdo	Conjunto representativo de empresas internacionalizadas	Descritivo
	2. Identificar as estratégias, políticas de recursos humanos e de recompensas utilizadas para executivos expatriados;	<p>Expatriação</p> <p>Remuneração de executivos.</p> <p>Recompensas não financeiras.</p>	<p>B) Formas de recompensas para executivos expatriados adotadas pelas empresas brasileiras</p> <p>Modelos de remuneração</p> <p>Políticas de Recompensas</p>	<p>Estudo de casos múltiplos</p> <p>Seleção intencional: empresas com processos de internacionalização iniciados há mais de cinco anos</p>	Análise de conteúdo	Diferentes formas de recompensas aos executivos expatriados	
	3. Compreender os motivos da adoção dessas políticas;	<p>Gestão internacional de pessoas</p>	<p>C) Motivos que embasam as políticas de remuneração de expatriados pelas empresas</p>			<p>Motivos das políticas adotadas</p>	
	4. Investigar relações entre as práticas adotadas e a evolução nos níveis de internacionalização conhecidos e com os tipos de subsidiárias existentes;	<p>Expatriação</p> <p>Processo de internacionalização de empresas.</p> <p>Remuneração de executivos;</p>	<p>D) Existência de relação entre o nível de internacionalização e/ou tipo de subsidiária e a política de remuneração adotada.</p> <p>Mudanças ocorridas nos modelos adotados</p>	<p>Entrevistas com roteiro semi-estruturado, com perguntas predominantemente abertas.</p> <p>Dois grupos: (1) o grupo de recursos humanos e (2) o grupo de gestores das operações internacionalizadas</p> <p>Análise documental</p>	<p>Análise de acontecimentos cronológicos</p>	<p>Relação entre os aspectos estudados</p>	
	5. Identificar os fatores críticos de sucesso relativos às políticas de recompensas na manutenção dos executivos expatriados.	<p>Expatriação</p> <p>Remuneração de executivos.</p> <p>Recompensas não financeiras.</p> <p>Gestão internacional de pessoas</p>	<p>D) Aspectos facilitadores e dificultadores observados na manutenção dos executivos expatriados</p> <p>Avaliação do sucesso de expatriação</p>			<p>Fatores críticos de sucesso</p>	

5. APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Esse capítulo está voltado exclusivamente para a descrição detalhada dos casos. Todos os aspectos descritos serão baseados na interpretação dos envolvidos no processo, a partir das entrevistas realizadas e documentos analisados. O autor se restringe, neste capítulo, a estruturar, sintetizar e “conduzir” o leitor pelos dados coletados e pelas opiniões e informações apresentadas pelos entrevistados, conforme roteiros de entrevista específicos descritos no protocolo de pesquisa. O próximo capítulo, Análise dos Casos, discute as situações encontradas.

A descrição dos casos está organizada de forma a corresponder aos pontos de investigação desta pesquisa; sua estrutura obedece aos seguintes tópicos:

1. Apresentação da empresa estudada;
2. A expatriação na empresa;
3. Formalização das designações;
4. Modelos de remuneração adotados: situação atual e mudanças ocorridas;
5. Recompensas não financeiras adotadas;
6. Impacto nas práticas de gestão de pessoas;
7. Fatores críticos de sucesso para as designações internacionais.

5.1. Camargo Corrêa

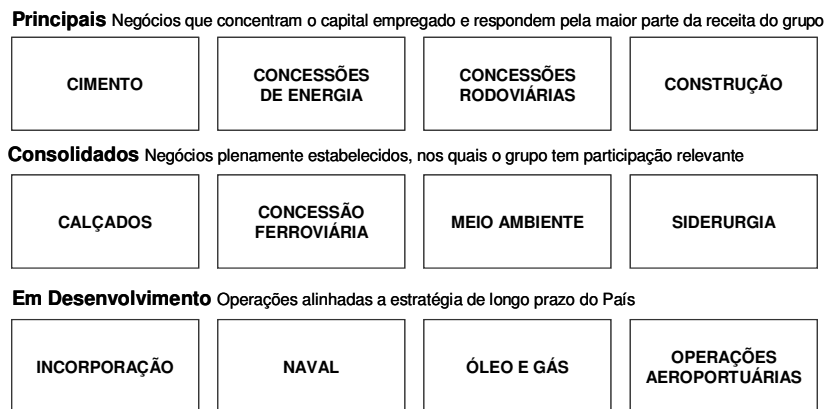
5.1.1. Apresentação da empresa estudada

O grupo Camargo Corrêa teve sua origem em 1939, com a criação da Camargo Corrêa & Companhia Limitada – Engenheiros e Construtores. Seus fundadores, Sebastião Ferraz Camargo Penteadado e Silvio Brand Corrêa tinham suas atividades na construção de estradas no período de início da Segunda Guerra Mundial. É neste contexto de grandes

obras promovidas pelo Estado que, nas décadas seguintes, a sociedade firmou-se como um dos mais importantes nomes da engenharia nacional.

Na década de 90, transformou-se com a diversificação das atividades, destacando-se os negócios de cimentos, construção, participando dos vários processos de privatizações e de concessões de serviços públicos como de rodovias e de energia. Ainda, foram realizados investimentos na área de calçados, com a aquisição de nomes fortes como o grupo Santista e Alpargatas, concessão ferroviária, meio ambiente e siderurgia, bem como investimentos e participações acionárias nos segmentos de incorporação, naval, óleo e gás e operações aeroportuárias. Essa atuação diversificada exigiu a estruturação do grupo em cinco grandes divisões de negócios: engenharia e construção, cimentos; calçados; têxteis e siderurgia, concessões e incorporações e meio ambiente e corporativa. Em setores ligados à atividade original de engenharia e construção, os investimentos estiveram ligados à produção de cimento. (CAMARGO CORRÊA, 2010).

Figura 9 - Estrutura de negócios da Camargo Corrêa



Fonte: Camargo Corrêa (2010)

O grupo atua em 18 países (CAMARGO CORRÊA, 2010) e ocupa a oitava posição no *ranking* das empresas mais internacionalizadas (Fundação Dom Cabral, 2009). Participa nas áreas de engenharia e construção na América Latina e África, e na área têxtil, calçados, cimento e siderurgia, na Argentina, Chile, México e Uruguai. No universo mundial, o grupo emprega mais de 54 mil profissionais.

A Divisão de Engenharia e Construção é composta por cinco unidades de negócios: (1) infraestrutura Brasil, (2) infraestrutura internacional, (3) construções e

edificações, (4) construção naval e (5) engenharia. A Unidade Infraestrutura Internacional desenvolve operações nos segmentos de construção, projetos e gestão de obras de infraestrutura e desenvolvimento imobiliário no exterior.

A unidade Infraestrutura Internacional

Em 1977 a Camargo Corrêa teve a sua primeira experiência internacional, integrando o consórcio responsável pela obra da usina de Guri, na Venezuela, hoje Central Hidrelétrica Simón Bolívar – a segunda maior do mundo em capacidade de geração. Depois dessa experiência o grupo afastou-se das atividades internacionais, voltando em 1994, com a construção de trecho de rodovia na Bolívia, a ter participação no mercado latino-americano, desde então, com contratos de construção civil na Bolívia, Colômbia, Venezuela, Peru e Suriname. Mais recentemente, iniciou atividades também na África, em Angola e Moçambique. Desenvolve, ainda, projetos no Panamá, no Equador, na Argentina, no Chile e em Moçambique.

Com o crescimento da atuação internacional, em 2007, foi criada a unidade de negócio Infraestrutura Internacional, no âmbito da Divisão Engenharia e Construção. A decisão foi tomada diante do aumento da demanda por parte de diversos países, interessados em ter a empresa como parceira em projetos de investimento em obras de infraestrutura. Ela é uma *holding* que controla subsidiárias instaladas em 12 países e é responsável pela estruturação de propostas e por trabalhos de prospecção em muitos outros. (CAMARGO CORRÊA, 2010).

Na Bolívia, duas obras importantes na área de estradas de rodagem foram realizadas, com a construção das rodovias ligando Patacamaya e Tambo Queimado (1994), e do corredor transoceânico Roboré-El Carmen (2005). Na Colômbia, a construção da estação de saneamento de San Fernando (1996) e da usina hidrelétrica de Medellin Porce III (2005). Na Venezuela, obras de recuperação da barragem de El Guapo (2005 e 2009). No Peru, obras de construção de estradas: rodovias Corral Quemado e Rio Nieva (1996); rodovia Ilo-Desaguadero (1997); rodovia Ponte Matachico-Huancayo (2004); corredor Interoceânico Sul (2005); rodovia Puente Chino-Puente Pumahuasi (2007). No Suriname, a construção da estrada Haul Road (2004). No continente africano, tem suas

atividades mais diversificadas. Seus contratos com o país angolano, em infraestrutura, permitiram a construção da estrada Lubango-Benguela, a construção de linha de transmissão de energia elétrica entre Uíge-Maquela do Zombo e da construção de conjuntos imobiliários (2007). (CAMARGO CORRÊA, 2010)

A área ora estudada é a de Engenharia e Construções, tratada, neste trabalho, como Camargo Corrêa.

5.1.2. A expatriação na Camargo Corrêa

As expatriações na Camargo Corrêa são realizadas com vistas a um objetivo determinado que é o de realizar uma construção contratada, em geral uma obra de infraestrutura de uma hidrelétrica, mineração e outras, contratada por um governo ou empresa privada, em consórcio ou não. A característica da instalação da empresa no país, então, não é de uma operação perene, mas de transitoriedade. A própria existência da empresa no país se confunde com a da obra podendo, apenas, continuar por meio de sucursal aberta para apoio de documentação local.

No entanto, quando uma obra acaba, acaba também a Camargo naquele país. É possível a continuidade apenas com um escritório de representação ou sucursal. Com um gerente de administração, às vezes um brasileiro expatriado ou às vezes um funcionário local do país. (Gerente de RH Internacional).

A atividade é caracterizada como uma exportação de serviços em que o vínculo com o país se estabelece em torno daquela obra contratada. Inexiste a possibilidade, como ocorre em empresas industriais, de considerar a permanência como local - situação em que deixa de ser expatriado e é contratado como empregado da operação naquele país. A regra é a transferência.

Aqui, assim que terminou a obra, ele já sabe que tem voltar para seu local de origem e fica em disponibilidade aguardando chamado para a próxima obra, que pode ser em qualquer localidade do Brasil. Tanto o profissional como o novo gestor da obra tem que entrar em consenso. Os expatriados são na maioria nômades da Camargo Corrêa, vão ficar menos tempo, porém em vários lugares, mas ele sabe que sempre vai ter um serviço para ele em algum lugar. (Gerente de RH Internacional)

Eu sei que estou indo, digamos, para a Venezuela numa obra: estou indo para lá enquanto existir essa obra e enquanto a empresa precisar de mim ali, ou em outra obra

quando ela precisar de mim. Cada transferência é tida como definitiva. (Consultor Interno de Relações Trabalhistas e Sindicais²²)

A mesma situação leva a serem pouco utilizados os processos de impatriação ou de transferências entre países.

[...] essa situação é quase improvável. Tivemos o caso de um equatoriano que, quando terminou a obra da Camargo no Equador, ficamos com um escritório com uma pessoa lá para prospecção de negócios futuros. Como é um excelente funcionário, foi transferido para a Venezuela. (Gerente de RH Internacional).

Nós estamos trazendo alguns colombianos que vão trabalhar em obras do Nordeste. Então eles serão demitidos lá e virão para cá como funcionários, CLT, tiram o visto de trabalho de três anos, seguem tudo o que determina a lei brasileira. Então, o estrangeiro da Camargo, no Brasil, é um local. (Gerente de RH Internacional).

As expatriações iniciaram-se com a primeira contratação internacional em 1978 para a construção de uma usina hidroelétrica na Venezuela. Até então, a Camargo Corrêa tinha no mercado interno a possibilidade de sustentar o seu crescimento, mas a redução na época dos investimentos em infraestrutura pelos governos levou a empresa a buscar novos mercados. Optou-se pela busca de negócios em países vizinhos ao Brasil, de língua espanhola e, mais recentemente, na África, em países de língua portuguesa.

Da Venezuela nós tivemos um período em que a Camargo se retraiu. Depois ela retornou com obras no Peru, Bolívia e Colômbia. Basicamente nesses três países. O objetivo principal era investir onde se fala espanhol. Trabalhamos com países de língua espanhola. E, agora, a terceira onda é a da África de língua portuguesa: fomos para Angola e Moçambique. O motivo é somente pela proximidade, pela facilidade de comunicação. (Consultor Interno de Relações Trabalhistas e Sindicais)

Tem sido comum, nessas obras, a necessidade de aproveitar trabalhadores brasileiros em todos os níveis. Não só os gestores, mas, também, pessoal operacional tanto para completar o quadro de operários, como para treinamento dos trabalhadores locais.

Quando havia falta dessa mão-de-obra levávamos também o trabalhador. Ou, então, levávamos algumas pessoas para treinar os locais. Na África foi um caso em que houve a necessidade de levarmos muito mais pessoas. Então levamos o trabalhador operacional. (Consultor Interno de Relações Trabalhistas e Sindicais)

²² O entrevistado atuou na área de remuneração e na qual ocupou a gerência de remuneração, entre 1977 e 1998. Atualmente atua como consultor interno na área de relações trabalhistas e sindicais.

Não existe um programa específico para a formação de gestores internacionais e para expatriação. A seleção deles dá-se pela experiência acumulada em outras obras. Dificilmente se traz profissionais de fora para gerenciamento de obras. Eles são contratados para atuar em obras e são formados durante a carreira na Camargo Corrêa. Os programas de desenvolvimento gerencial incluem atividades que abordam questões relacionadas aos aspectos interculturais.

Adquirir experiência internacional é tão importante para a empresa hoje que um gerente de obra internacional, e mesmo um gerente de administração internacional, nunca vai deixar de ter trabalho na Camargo. (Gerente de RH Internacional).

5.1.3. Formalização

A Camargo Corrêa está elaborando um manual para classificar os países em distintas modalidades de formalização da expatriação. O estudo procura selecionar a modalidade que melhor atenda a legislação trabalhista e fiscal do país anfitrião e a legislação brasileira. A análise de cada situação vai balizar a decisão sobre os procedimentos de incentivo e de modalidades de expatriação a serem adotados para cada país. Dependendo dessa análise poderá ser adotada uma das três alternativas seguintes: suspensão do contrato, manutenção do contrato ou divisão do contrato. Haveria uma quarta alternativa, que envolve o encerramento do contrato no Brasil e a contratação no local de destino, porém ainda não foi adotada.

Na modalidade de suspensão do contrato, que é a alternativa com adoção mais comum atualmente, são encerradas proporcionalmente todas as pendências relativas aos encargos (13º salário, férias etc.), há um afastamento sem remuneração no Brasil e é efetuada a contratação do expatriado no país de destino, onde ele passa a receber a sua remuneração. Já na manutenção do contrato, não há qualquer quebra de continuidade da relação com a empresa, continuando o expatriado a ser remunerado na folha de pagamento normal no Brasil. A terceira modalidade é a divisão de pagamento ou de contrato (*split payroll*) em que uma parte do pagamento é feita no Brasil e outra no exterior.

A opção por uma das alternativas dependerá do melhor equilíbrio dos riscos decorrentes das legislações de ambos os países, Brasil e país de destino. A manutenção do

contrato atende a legislação brasileira, a suspensão de contrato atende a legislação do país de destino, a divisão de contrato tem dificuldades operacionais.

Se a manutenção de contrato é boa por manter o atendimento à legislação no Brasil, ela pode trazer problemas no país de destino. O expatriado tem um visto de trabalho, mas não tem um contrato de trabalho. Dependendo da legislação do país, é necessário transformar a relação numa suspensão de contrato ou *split payroll* depois de aproximadamente 6 meses, que é o limite que qualquer país permite para uma pessoa trabalhar sem ter um contrato de trabalho. Caso contrário podemos ser autuados porque não estamos pagando encargos. (Gerente de RH Internacional).

Na suspensão atendemos a legislação local, pois o expatriado recebe tudo no país de destino. Porém, apesar de “fechar” toda a vida dele aqui, e fazer isso parece mesmo legal, mas há um risco trabalhista grande no Brasil. No retorno o empregado quer saber onde foi parar o INSS dele, o FGTS, ele acha que [sua situação] está vigente por aqui, porque ele estava suspenso na folha. Só que, na verdade, ele ganhou previdência no local, o contrato foi reincidido lá, ele recebeu todos aqueles 3 anos que ele ficou lá fora. Se ele entra com um pedido de acerto, a lei brasileira não quer saber o que aconteceu no Peru, ela quer saber o que não aconteceu aqui. Então, é um risco trabalhista, a gente pode ter que pagar duas vezes em algumas situações. (Gerente de RH Internacional).

Na Venezuela, por exemplo, a legislação é muito complicada. O dinheiro recebido lá não pode ser retirado quando do retorno. Na Venezuela não é possível trabalhar com a forma de suspensão do contrato. O pagamento é todo feito no Brasil. (Gerente de RH Internacional).

Não há cláusula contratual ou qualquer tipo de formalização sobre como se dará o aproveitamento do expatriado, na sede ou em outra unidade, quando findo o período de designação internacional. A própria condição da contratação inicial, ou seja, para atuar em obras, já pressupõe a mobilidade para onde se fizer necessária a presença do empregado e estabelece um “contrato psicológico” em que a transferência é a regra.

Na repatriação, não há qualquer problema de remuneração porque quando ele volta, a base continua a mesma. No caso de manutenção de contrato, não há nenhum impacto perante a folha de pagamento.

5.1.4. Modelos de remuneração adotados

Situação atual

A remuneração do expatriado tem como base os valores do Brasil. O padrão é que o expatriado seja transferido para ocupar uma posição correspondente àquela que ocupa no Brasil. Embora a Camargo Corrêa acompanhe a situação de custo de vida no país, não têm sido necessários ajustes porque as transferências têm ocorrido, geralmente, para países em que o custo de vida é muito menor do que o do Brasil.

Além dos salários, são concedidos os seguintes adicionais: (1) o adicional por transferência (AT); (2) o adicional de qualidade de vida (QV) e (3) o adicional de custeio de vida (CV). O AT é pago mensalmente em um percentual de 25% do salário; o QV pode variar até 30% dependendo das condições da região onde a obra é localizada, sendo considerada a distância de grandes centros, se a região é inóspita etc.; o CV é devido ao expatriado que transferir também a família e tem um percentual fixo sobre o salário.

A consideração para a definição dos demais aspectos além do salário, como: modelo de formalização, benefícios e adicionais segue sempre a seguinte sequência: (1) qual é o país anfitrião: de acordo com a legislação local será adotada uma modalidade de contrato; (2) qual é o cargo ocupado: para quais benefícios esse cargo é elegível; (3) vai com ou sem família; (4) quais as condições do local da obra. A verificação desses dois últimos itens leva a decisão se será concedido ou em qual percentual serão concedidos os adicionais CV e QV, respectivamente.

Na modalidade contratual de suspensão de contrato, o salário e os adicionais do expatriado são simplesmente convertidos para a moeda do país de destino pelo câmbio do momento da designação. Como muitos transferem recursos para atender no Brasil os seus compromissos e as necessidades da família, é feito um ajuste de contas semestral em relação a perdas ou ganhos pela flutuação do câmbio.

É como uma conta corrente, se houve perdas nós compensamos, se houver ganhos ele nos reembolsa. A tendência é equilibrar, neutralizar, não é compensar. A Camargo Corrêa busca a neutralização nisso. (Gerente de RH Internacional).

Na manutenção de contrato, não há qualquer providência em relação ao salário, que continua sendo pago em folha de pagamento no Brasil, havendo apenas a necessidade de incluir os adicionais.

No caso da divisão de contrato (*split payroll*), são pagos no Brasil o salário total e o AT, visto que é exigido pela legislação brasileira e no país de destino são pagos o QV e o CV, quando devidos. Eventualmente, é concedido um complemento arbitrado pela área de remuneração, para que o valor a ser pago no país de destino seja compatível com o salário praticado para cargos semelhantes no local. Os valores, relativos a esse conjunto de adicionais e complemento, são convertidos na moeda do país de destino pelo câmbio do momento da designação.

É possível verificar pela composição da parte paga no exterior, no caso da divisão de contrato, que a diferença entre os valores praticados para os expatriados e os praticados para os locais é significativa.

Um gerente administrativo de lá ganharia muito menos que o expatriado. A gente acaba até tendo problemas internos porque eles [empregados locais] ganham muito menos. (Gerente de RH Internacional).

Muitos engenheiros, muitas pessoas do próprio país eram admitidas para trabalhar nessas obras. Então, como já tínhamos pessoas do local não compensava levar gente daqui, porque o custo da mão-de-obra lá era muito menor do que aqui. O que se pagava para um encarregado aqui, era o salário de um engenheiro lá; e ele ficava feliz da vida. Sem os custos de transferência, família etc. (Consultor Interno de Relações Trabalhistas e Sindicais).

Em relação à parte variável, a política é única para todo o grupo, inclusive nas operações no exterior. São praticados incentivos de curto prazo, na forma de programa de participação nos lucros e resultados, vinculados às metas estabelecidas.

É definido, ainda, um pacote de benefícios atrelados diretamente à designação internacional. Além da cobertura de custos envolvidos diretamente com a mudança e manutenção no país - transporte, aluguel ou hospedagem etc. - são concedidos pela Camargo Corrêa:

Transferência com familiares

- Percentual do salário para custeio da educação dos filhos até o ensino médio;

- Viagem do expatriado e seus familiares para o Brasil em época de férias;

Transferência sem familiares

- Visita de 10 dias à família a cada 50 dias;
- Viagem do expatriado para o Brasil ou do cônjuge para o país anfitrião, em época de férias;

Geral

- Plano de saúde local, mantido o plano de saúde no Brasil;
- Seguro no local e no Brasil;
- Carro, se o cargo for elegível para esse benefício;
- Transporte, se a obra for distante da cidade.

Evolução dos modelos de remuneração: mudanças ocorridas e seus motivos

A Camargo Corrêa iniciou suas atividades no exterior em 1978 na Venezuela, com a construção da usina hidroelétrica de Guri, quando ocorreram as primeiras expatriações.

Eu entrei em 1977 estávamos iniciando esse processo de internacionalização e a primeira obra foi Guri na Venezuela. Mas desse processo eu não tive uma participação muito próxima, até porque eu era novo, estava chegando naquele momento na Camargo. Mas tivemos outros processos depois que foram semelhantes ao que foi feito na Venezuela. (Consultor Interno de Relações Trabalhistas e Sindicais).

Já naquela época a remuneração base era a praticada no Brasil. O contrato de trabalho era suspenso. Ao valor do salário acrescentava-se um percentual equivalente ao FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, férias e 13º salário, que deixariam de ser recolhidos ou concedidos pela suspensão do contrato. Os valores eram convertidos em Dólares Americanos e pagos aos expatriados no local. Quando permitido pela legislação do país anfitrião, os expatriados eram contratados como prestadores de serviços.

Além de uma elevação dos valores pagos pela inclusão de itens como os encargos na remuneração direta, há que se considerar que o Brasil vivia um período de altíssimas taxas de inflação. A forma de pagamento em moeda forte adotada proporcionava uma

proteção ao poder aquisitivo dessas pessoas, o que para a época era um diferencial enorme. Essa política perdurou até 1997, aproximadamente. Nessa época, o Real experimentou uma valorização muito grande em relação ao Dólar Americano.

Isso funcionou muito bem até que o Real começou a se valorizar. Aí a “chiadeira” foi geral. Enquanto o valor do Dólar estava alto em relação ao Real, o pessoal estava satisfeito com essa conversão. Depois, quando eu já estava me afastando, começaram a surgir novas formas de transformação desse valor ou de colocar novos benefícios para transferir o pessoal. (Consultor Interno de Relações Trabalhistas e Sindicais).

Até aquele momento não eram praticados quaisquer adicionais, nem mesmo o adicional por transferência.

As alterações decorrentes dos problemas com a conversão em Dólares resultaram na política adotada atualmente, de identificação de uma modalidade de formalização mais adequada ao país, conversão dos valores para o câmbio na moeda local e a introdução dos adicionais praticados.

É introduzida a análise da qualidade de vida, visando compensar situações em que a obra se realiza em locais inóspitos e promover atratividade para esses locais.

Está andamento um estudo para aperfeiçoamento da política no que se refere às modalidades de relacionamento conforme a legislação brasileira e a do país anfitrião, como já foi relatado anteriormente nesse capítulo.

Uma evolução que pode vir a ser demandada em futuro próximo é a padronização das políticas adotadas para a remuneração dos empregados locais.

O certo seria praticar remuneração mais padronizada para os [empregados] locais durante aquele período de tempo em que estivermos no país. Porque usamos mão-de-obra local - setecentos peruanos, cem argentinos - e deveríamos remunerá-los mais equitativamente; ou adequar a situação como fazemos com os brasileiros. Só que estamos ainda com toda essa estruturação. Temos que focar prioritariamente nos brasileiros [...]. A ideia é, um dia, ter uma remuneração mais padronizada internacionalmente. (Gerente de RH Internacional).

5.1.5. Modelos de recompensas não financeiras adotados

Os expatriados recebem apoio na sua instalação no país anfitrião. Para os expatriados que se transferem sem a família são providenciadas acomodações na cidade

mais próxima à obra e concedidos os benefícios já citados. Já a transferência com familiares, embora ocorra, não é a forma mais comum.

Em geral, é difícil a família acompanhar devido o cargo do profissional ou devido às condições no país de destino Mas há esposas que não tem uma atividade profissional que preferem e podem acompanhar os maridos. Ou, ainda, são engenheiras também e podem ser aproveitadas na obra. Não têm problema de conflito de interesse. (Gerente de RH Internacional).

A maioria não leva a família porque quando esse engenheiro chega nesse nível de conhecimento para tocar uma obra no exterior, ele já está com os filhos em idade escolar mais avançada e, então, fica difícil a transferência dos familiares. Isso acaba separando a família. Mas, para essa situação, foi criado um esquema de visita à família. (Consultor Interno de Relações Trabalhistas e Sindicais).

Pelas declarações dos entrevistados, as atividades no exterior e a liberdade que possui o gestor dessas obras são semelhantes às encontradas nesse tipo de empreendimento no Brasil, até porque o porte das obras realizadas no exterior não difere das realizadas aqui. Mesmo a distância do centro de decisão da Camargo Corrêa, em São Paulo, não é algo que seja muito diferenciado das distâncias enfrentadas em certas obras em regiões afastadas no Brasil. Por esses motivos, na visão dos que trabalham na sede, ser o responsável por esses empreendimentos não cria um *status* diferenciado ao ocupante.

Nós fizemos uma pesquisa recentemente aqui sobre como a obra vê o corporativo e o corporativo vê a obra. Mesmo com essa importância da obra e da experiência no exterior, isso não confere [na visão dos que trabalham na sede] *status* diferenciado aos que são designados para obras no exterior. A sede, na Vila Olímpia, acaba atraindo mais que a obra. No entanto, na obra ele é o “presidente” do empreendimento. (Gerente de RH Internacional).

Assim, os desafios adicionais que são colocados ao expatriado estão mais voltados para as questões culturais da região e dos empregados locais. A decisão, então, sobre aceitar a designação pode ser vista por dois ângulos:

Ele pode considerar que está sendo designado porque só ele tem condições de resolver, que vai ser o melhor lá. Ou, então, vai pelas perspectivas que foram dadas para ele, pelo que ele quer da própria carreira. Eventualmente, ele pode não estar contente aqui, vê vantagens em levar a família, ter a escola para os filhos, ter o aprendizado em idioma etc. Pode olhar como um degrau de carreira, não somente na Camargo, mas também para outro local. (Gerente de RH Internacional).

Os resultados técnicos e financeiros em obras são muito acompanhados e os instrumentos de medição do andamento são bastante sofisticados o que permite ao responsável pelo empreendimento, no caso, o gestor expatriado, ter uma visão muito clara do seu desempenho segundo as métricas estabelecidas. No entanto, a própria característica de uma obra, principalmente em contratos governamentais, reveste-se de variáveis que independem, muitas vezes, da ação do gestor.

O resultado do trabalho depende do resultado da obra. O trabalho do gerente pode ser excelente, mas a obra em si foi mal negociada, o contrato não foi bom, a chuva constante atrapalha... o gerente está fazendo de tudo, só que o resultado da obra é ruim e ele é avaliado por isso. Esse é um problema. (Gerente de RH Internacional).

No entanto, a visibilidade e o aprendizado inerentes às condições especiais sob as quais são colocados, criam oportunidades de promoção e desenvolvimento na organização.

Sim, Sempre. A expatriação ajuda, porque quando vai e passa a ser o responsável geral pela obra, aumentam a visibilidade dele e as possibilidades de aproveitamento de oportunidades existentes. (Gerente de RH Internacional).

Quando abre uma obra em um país, se busca alguém que teve bom desempenho em outra obra, porque ele já sabe o que é relação trabalhista, o que é tratar com sindicato, e fala espanhol. Ele sabe que, uma vez que ele topou ir para fora, ele vai ficar internacional. (Gerente de RH Internacional).

5.1.6. Impacto nas práticas de gestão de pessoas decorrentes da internacionalização

A internacionalização não impactou nas práticas de gestão de pessoas na sede. A Camargo Corrêa vem passando por um processo de mudança muito grande em decorrência, porém, de aspectos que se relacionam ao desenvolvimento da empresa, da diversificação de atividades e da maior complexidade do mercado brasileiro.

A política no Brasil foi mantida a mesma. Ela evolui em relação ao mercado brasileiro em função da legislação brasileira, das práticas do Brasil. (Consultor Interno de Relações Trabalhistas e Sindicais).

Está acontecendo uma estruturação geral da empresa. Mudança de presidência, entrada de diretor novo na área de recursos humanos trazendo pensamentos novos, trazendo pessoal de RH que se põem à frente dos problemas. Antes um dos engenheiros que era administrador era designado recursos humanos, porque engenheiros só acreditavam em engenheiro. O nosso diretor de RH, embora seja engenheiro civil, já era diretor de RH em outras empresas, não era engenheiro da

Camargo. É um processo de educação interna [...] talvez porque a empresa começou a adquirir outras empresas. Houve abertura para novas visões, mercado, modernização. Em decorrência disso estamos revendo o processo de expatriação. (Gerente de RH Internacional).

5.1.7. Fatores críticos de sucesso para as designações internacionais

As métricas tradicionais para a mensuração do sucesso nas expatriações, relacionadas ao (1) cumprimento do prazo de designação, (2) adaptação do expatriado e (3) resultado do trabalho, precisariam ser repensadas para as atividades de construção. Há muitas incertezas associadas à execução da obra, tanto no que se refere aos prazos, quanto à continuidade das obras. Extensões ou redução de prazo e interrupções das obras levam à necessidade de permanências maiores ou remanejamentos para obras com ritmo mais intenso. Isso interfere decisivamente naquelas três variáveis de análise.

O *turnover* não ocorre porque não esclareceram alguma coisa ou não pagaram algo. Eles podem até ficar descontentes e reclamar, mas eles não largam a obra enquanto o serviço não estiver concluído. O *turnover* de expatriação na Camargo Corrêa, não ocorre por decisão do expatriado. Ele vai quase sem perspectiva de tempo de permanência. Quem trabalha com obra tem que ter uma visão diferente de uma pessoa que trabalha no escritório. Acho que é tão dele ser nômade. Então eu não vou falar que existe um *turnover* para expatriação, eu não consigo avaliar isso, eu teria que ter indicadores, a gente está buscando no mercado isso ainda. (Gerente de RH Internacional).

5.2. Votorantim

5.2.1. Apresentação da empresa estudada

O Grupo Votorantim nasceu de uma fábrica de tecidos, arrematada da massa falida do Banco União, em 1918, por Antônio Pereira Ignácio na cidade paulista de Votorantim, recebendo o nome de Sociedade Anonyma Fábrica Votorantim. Desde então, diversificou suas atividades e manteve-se em contínuo crescimento.

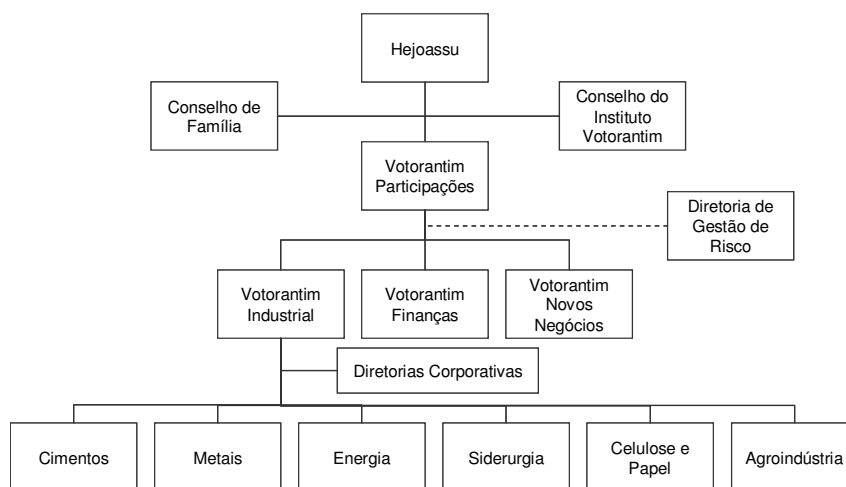
Os passos rumo à expansão, já com o apoio de José Ermírio de Moraes, ocorrem em 1933 com o início da instalação da Fábrica de Cimento Santa Helena, em Sorocaba - SP e a construção dos seus primeiros fornos de cal; há, ainda, a aquisição, em 1935, da Companhia Nitro Química e, em 1938, a criação da Usina Siderúrgica Barra Mansa; em 1955, é inaugurada a Companhia Brasileira de Alumínio (CBA), primeira indústria do setor a atuar no Brasil. É num contexto de apoio estatal para a instalação e a consolidação de indústrias de base, que diversifica os negócios com investimentos em indústrias, na química, no aço e, principalmente, cimento, nas décadas seguintes.

Em continuidade à sua estratégia de crescer de forma consistente e diversificada na década de 80, já na terceira geração da família Moraes frente aos negócios do grupo, a diversificação ocorreu com a entrada do grupo em biotecnologia, em finanças, com a criação do Banco Votorantim (1983) e, principalmente, em papel e celulose. Na década que se segue, a abertura do mercado externo, conduziu o grupo à exportação de suco de laranja e derivados de celulose (nitro celulose), num cenário de concorrência em escala mundial. Assim, esse novo panorama de negócios globalizados, fez o grupo concentrar seus negócios em áreas estratégicas em que é competitivo, envolvendo, em grande parte, recursos naturais como: papel e celulose, agronegócios, cimento e metais; novos negócios e na área financeira dentro do processo latente de centralização do capital. No Brasil, a Votorantim está presente em 20 Estados e em 272 Municípios. (VOTORANTIM, 2010).

Para fazer frente ao contínuo crescimento de suas operações em diversas áreas, em 2001, foi criada a *holding* Votorantim Participações (VPar), para a estruturação do grupo e abrindo caminho para a internacionalização de seus negócios, hoje em andamento

em 16 países por meio de unidades Cimentos, Metais, Celulose e Papel, Agroindústria e Finanças (VOTORANTIM, 2010). O grupo ocupa a quarta posição no *ranking* das empresas mais internacionalizadas (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2009).

Figura 10 - Organograma da Votorantim



Fonte: Votorantim (2010)

O grupo Votorantim, com cerca de 70 mil profissionais, mantém negócios em diversos segmentos do mercado, desde indústrias de base como: cimento e agregados, siderurgia, exploração mineral de alumínio e zinco, papel e celulose, biotecnologia, química, energia; indústrias de transformação (bens de capital); agronegócio e bancária; à tecnologia da informação. No mercado nacional, destaca-se a Companhia Brasileira de Alumínio subsidiária do grupo, que opera o maior complexo de produção de alumínio do país.

Criou a Votorantim Internacional, em 1991, como articulador em agronegócio com operações de importação e exportação de *commodities*, com escritório nos continentes: América, Europa, Ásia e Oceania. Na área de cimento, as aquisições ocorreram nos Estados Unidos, Canadá, México, Chile e Bolívia. Na América do Norte foram: a canadense St. Mary's, em 2001; as americanas Suwanee, em 2003, Badger Cement Products, em 2003, S&W Materials Inc., em 2004, Prestige, em 2007, Prairie, em 2008, fábricas da Cemex em Charlevoix e Dixon-Marquette além de terminais de distribuição na região dos Grandes Lagos; Na América Latina, a chilena Bio Bio, em 2008, que possui operações também no Peru, Venezuela, EUA e Equador e a boliviana Itacamba Cimentos. Na área de metais, as aquisições ocorreram no Peru, Estados Unidos,

Colômbia e Argentina. Peru e Estados Unidos com a produção de zinco: as peruanas Refinaria Cajamarquilla, em 2004 e a Companhia Minera Milpo, em 2005; e a americana US Zinc, em 2007. Colômbia e Argentina estão centradas na produção de aço por meio das empresas adquiridas: a colombiana Paz del Río, em 2007; e a argentina Acerbrag, em 2008. Onde atua, o grupo mantém projetos de ampliação de suas atividades de produção de cimento e metais, também em Portugal com a participação na empresa portuguesa Cimpor, como áreas estratégicas para o mercado consumidor americano e europeu, e para o desenvolvimento de países emergentes. Hoje, a Votorantim Metais espera consolidar-se em Trinidad e Tobago na produção de alumínio. (VOTORANTIM, 2010).

5.2.2. A expatriação na Votorantim

A Votorantim considera como expatriação as designações para o exterior que ultrapassem doze meses. Dentro desse período, ou seja, até um ano, as transferências são consideradas como missões.

As expatriações de executivos têm sido realizadas para a condução das operações da empresa nos empreendimentos estrangeiros. Não havia, até o momento da pesquisa, um programa de expatriação estruturado com vistas ao desenvolvimento de uma carreira internacional. A própria condição de forte crescimento das atividades no exterior, basicamente ancorada em aquisições, e a rapidez com que isso vem ocorrendo, exigiu designações direcionadas especificamente para assumir a operação, implantar o sistema de gestão da Votorantim, além de, em alguns casos, ampliar o negócio no país.

A empresa nacional manda o funcionário para jogar, para dar resultado, para trabalhar de verdade. Seu executivo toca vendas, operação..., ele não é designado para aprender, ele já chega com uma responsabilidade imensa. (Gerente Corporativo de Remuneração e Organização).

A grande maioria das nossas expatriações acontece para transferência de *know-how*, especialmente na Votorantim Cimentos. Ele vai para levar o nosso modelo de gestão para lá. (Gerente Corporativo de Desenvolvimento Humano e Organizacional).

Além de assumir a operação aqui na Bolívia, ser o responsável pelo negócio de cimento da Votorantim aqui, a vinda tem o objetivo de, na sequência, levar adiante um projeto de fazer uma nova fábrica aqui. Nós vamos construir uma fábrica. Temos esse projeto. (Gerente Geral - Bolívia).

Passados quase dez anos das primeiras expatriações e com uma experiência internacional mais consolidada, começam surgir, entretanto, algumas missões relacionadas a atividades não gerenciais, proporcionando exposição dos profissionais ao contexto do exterior.

O que sai em missão internacional, até um ano, aí sim é para desenvolvimento. A Votorantim Cimentos está fazendo bastante isso. Traz uma pessoa de RH para cá, manda uma de finanças para lá. A Cimentos está começando a fazer para níveis especializados, Consultor Sênior, por exemplo, mas também um *trainee* foi para o Canadá, ficou 6 meses, fez uma pesquisa de clima e voltou. (Gerente Corporativo de Remuneração e Organização).

A exposição mais direta dos profissionais da Votorantim ao contexto internacional é relativamente recente. A atuação da Votorantim Internacional, criada em 1992, estava voltada para o comércio exterior, servindo-se de representantes comerciais contratados localmente.

A primeira designação internacional ocorreu em 1999 para os EUA, visando estabelecer proximidade com os fornecedores e garantir o abastecimento de coque de petróleo para o Brasil, insumo cuja utilização passava a ser adotada como combustível para os fornos de cimento.

[...] então colocamos o nosso primeiro homem lá fora em 1999 pensando nisso [a garantia do fornecimento de coque de petróleo²³]. Não conhecíamos o processo [de expatriação]. Como trataríamos o aluguel, se iria receber no Brasil ou lá fora, tudo isso. Primeiro veio o experimento. Fizemos todo tipo de tentativa e erro. (ex-Gerente de Remuneração).

Até então, a Votorantim tinha um perfil muito voltado para dentro do Brasil, como a maioria das empresas brasileiras, com foco no mercado interno, porque ele era suficiente para sustentar o seu crescimento. Havia, ainda, no caso da Votorantim, uma situação que incentivava seus gerentes a desenvolver uma visão local e não nacional. Até a constituição das *holdings*, iniciada com a reestruturação em 1991, o grupo era formado por um aglomerado de empresas controladas com baixa integração das suas operações, chegando, inclusive, em alguns casos e regiões do País, a existir concorrência entre elas.

²³ O coque de petróleo ou "*pet coke*" é um subproduto do processo de refinamento do petróleo, um material de carbono altamente sólido. OXBOW (2010)

A formação do corpo gerencial foi, assim, caracterizada pelo desenvolvimento e ascensão na carreira de profissionais com atuação em uma fábrica de uma empresa do grupo ou em uma região do País onde essa empresa atuava. A mobilidade entre empresas do grupo e, conseqüentemente, o conhecimento sobre as outras operações eram quase inexistentes.

A situação começou a mudar com a implantação de um sistema de gestão Votorantim, também iniciado pela Votorantim Cimentos. Para a implantação desse sistema, foi selecionada a operação Cimento Rio Branco de Curitiba, que se tornou o padrão que deveria ser disseminado para as demais empresas da Unidade de Negócios Cimentos. Muitos técnicos dessa operação passaram a ser designados para implantar o sistema em outras unidades. Nesse momento observou-se a dificuldade de adaptação mesmo dentro do Brasil.

Transferíamos muitos técnicos da região de Curitiba para o Nordeste do Brasil [...]. Nessa migração já havia um choque cultural e quase não dava certo. Imagine mandar essa pessoa para o Canadá! (Ex-Gerente de Remuneração)

Temos problemas, às vezes, de transferência de *know-how* de uma planta do Sul para o Nordeste por dificuldades de abertura. Então o problema não se resume a se vai para Toronto, para Houston ou para China; não conseguia [compreender o diferente] nem aqui dentro! Em nossa primeira expatriação - na Votorantim Cimentos - designamos pessoas que jamais tinham saído daquela planta; nunca tinham saído daquela cidade e muitas nunca tinham saído do estado, sequer em férias. Portanto, nunca tinham tido exposição fora do seu contexto. (Gerente Corporativo de Desenvolvimento Humano e Organizacional).

Esse enclausuramento contraposto à necessidade de formação de quadros para atender à expansão do grupo, tanto dentro do Brasil como no exterior, revelou a necessidade de desenvolver uma cultura de diversidade, que permitissem uma visão não regionalizada e de aceitação e incorporação de perspectivas novas ou diferentes.

Definimos em nossas competências um aspecto que é o de preparar o líder para aceitar, incorporar e gerir diversidades. E diversidade, para nós, não é só diversidade de sexo, de raça, nada disso. É diversidade de pensar, diversidade de agir. Nós tínhamos anteriormente uma competência que era a capacidade de internacionalização. Ela foi eliminada e substituída por essa. (Gerente Corporativo de Desenvolvimento Humano e Organizacional).

[...] a Votorantim é muito ligada ao Brasil a começar pelos próprios acionistas. Então começamos a fazer alguns tipos de treinamentos, começamos a estudar fora e, hoje, a

empresa incentiva isso. Tem uma geração sendo formada para esses estágios e que, provavelmente, vai ter mais facilidade. Hoje há programas para conhecer outras operações, de *short assignment*, coisas assim. Não tinha no passado. Eu não peguei isso desde o início, mas peguei o fio que nos incentivou a estudar língua estrangeira, inglês, espanhol, a participar de eventos fora do Brasil, seminários e congressos. A empresa hoje tem dado apoio para isso. (Gerente Geral - Bolívia).

Essa nova cultura sobrepõe o aspecto da internacionalização. Pretende introduzir a capacidade de lidar com questões de adaptabilidade aos contextos em que são inseridos, dentro ou fora do País.

[...] no nosso entender, não há uma formação internacional, há uma abertura! Aliás, não temos nada específico para formação internacional. Assumimos não fazer isso. O que precisamos desenvolver na nossa liderança não é formação internacional, mas a abertura para incorporação do novo e para incorporação do diferente. Partimos do pressuposto de que a base não é só a experiência internacional para formação, mas é a abertura do profissional; o quanto ele está disposto a ouvir e incorporar algo de novo da sua gestão. (Gerente Corporativo de Desenvolvimento Humano e Organizacional).

Ao mesmo tempo, a expansão do grupo tem colocado um desafio adicional que é o da escassez de formação de pessoal no Brasil, especialmente nas áreas de engenharia metalúrgica, siderurgia e geologia, tão necessárias às atividades da Votorantim e que têm tido demanda que cresce rapidamente. Ações internas, desencadeadas no âmbito da universidade corporativa, têm sido direcionadas à formação de pessoal tanto no nível técnico como no de liderança.

Ainda não é utilizada a impatriação - locais de outro país transferidos para o Brasil - e é incipiente a expatriação de funcionários locais de uma operação no exterior para um terceiro país. Nessa última forma, houve apenas um caso de um executivo local da operação na Bélgica que foi expatriado para a Áustria.

5.2.3. Formalização das designações

Para a efetivação da designação, é realizada a suspensão do contrato de trabalho no Brasil e efetuada uma contratação do expatriado no país de destino. Eventualmente, a remuneração pode ser dividida, parte dela no contrato do país da designação e parte no Brasil, em uma modalidade denominada “divisão de contrato” ou “divisão de pagamento” (*split payroll*).

Não há cláusula contratual ou qualquer tipo de formalização sobre como se dará o aproveitamento do expatriado, na sede ou em outra unidade, quando findo o período de designação internacional.

5.2.4. Modelos de remuneração adotados

Situação atual

A parte fixa da remuneração do expatriado está vinculada aos valores que são praticados para a posição a ser ocupada no país de destino, porém comparados aos do executivo no Brasil. É realizada uma confrontação entre o posicionamento na tabela salarial do cargo a ser ocupado do país de destino e a situação do executivo no Brasil. São considerados, ainda, os impactos dos impostos locais para a verificação da compatibilidade entre as remunerações.

[para definir uma proposta de remuneração ao expatriado] Tenho que fazer toda a conversão. Trago todos os valores para uma mesma base, de dólares ou euros, dependendo do país de destino, para real. Verifico líquido contra líquido. O funcionário tem que ter algum ganho. Caso contrário, temos que fazer uma proposta minimamente atrativa por ser um executivo, ser de interesse do grupo. (Gerente Corporativo de Remuneração e Organização).

Em uma situação específica é utilizada a modalidade de divisão de contrato para manter a equidade do salário praticado com o mercado e porte da operação.

Continuo recebendo uma parte do meu salário aí [no Brasil]. O meu salário [na Bolívia] estaria ajustado para o porte atual da operação aqui da Bolívia [antes da construção da nova fábrica] e para os padrões salariais daqui que são mais baixos que os do Brasil. A importância seria correspondente a uma função máxima aqui na Bolívia e o saldo eu recebo no Brasil. Que eu saiba é só o meu caso, por causa do padrão da Bolívia. (Gerente Geral - Bolívia)

São definidas tabelas salariais para cada país, revisadas anualmente. A construção dessas tabelas salariais locais é feita de forma centralizada no Brasil, tomando-se como base informações de mercado obtidas por meio de consultorias. Da mesma forma, são obtidos os tributos que impactam na remuneração em cada país por meio de consultorias globais.

A sistemática adotada não provoca desajustes ou desequilíbrios entre a remuneração do expatriado e a dos empregados locais. A China é uma exceção. Em vista dos baixos valores salariais praticados, foi necessária a confecção de uma segunda tabela salarial, específica para expatriados, que permitisse a atratividade. Naquele país, um expatriado tem uma remuneração que chega a superar em 90% a remuneração de um local.

Mesmo considerando o equilíbrio na remuneração, alguns países não exercem atração entre os gestores, seja pela distância do Brasil ou pela infraestrutura existente. Para estimular a aceitação de designações para operações nesses países, foi instituído, então, um adicional de mobilidade. Esse adicional tem um percentual sobre o salário inversamente proporcional à atratividade do país.

Pagamos de 5% a 30% de adicional de mobilidade. O percentual sobre o salário aumenta de acordo com a falta de atratividade. O percentual depende do país. Alguns países não têm nada: a Suíça, por exemplo. Já para a China e Peru não é qualquer um que vai. (Gerente Corporativo de Remuneração e Organização).

É concedido, ainda, um adicional por transferência em valor equivalente a 25% do salário do empregado.

É definido um pacote de benefícios atrelados diretamente à designação internacional. Podem ocorrer variações nesse pacote dependendo da unidade de negócios que está promovendo a expatriação. Além da cobertura de custos envolvidos diretamente com a mudança e manutenção no país - custos de transporte dos pertences, com limites de volume; custos totais com acomodações, como aluguel, condomínio, são concedidos pela Votorantim:

- Cursos de idiomas para o expatriado, cônjuge e filhos;
- Subsídio para educação dos filhos;
- Verba anual para a realização de treinamentos / cursos pelo cônjuge;
- Carro;
- Ajuda de custo para mobiliário complementar;
- Plano de saúde local, com possibilidade de manter, concomitantemente, o do Brasil.

Há certa flexibilidade na aplicação do pacote e nos valores definidos, como foi o caso ocorrido com o executivo expatriado para a Bolívia. Dadas as dificuldades logísticas para o transporte da mobília para Santa Cruz de La Sierra, tanto por via marítima como por via terrestre, e, também, pela voltagem adotada no local, diferente da de São Paulo, que poderia prejudicar os equipamentos elétricos do expatriado, houve uma transferência do valor não utilizado com essa mudança para a aquisição de novos móveis e equipamentos.

Ainda, as peculiaridades de certos países exigem que sejam oferecidos itens adicionais e diferenciados, como na China, onde motoristas bilíngues são colocados à disposição do expatriado e família, dadas as dificuldades com o idioma e com a configuração espacial das cidades.

Em relação à remuneração variável, a política é única para todo o grupo, inclusive nas operações no exterior. São praticados incentivos de curto prazo, vinculados às metas estabelecidas. Não são oferecidos incentivos de longo prazo no âmbito dos funcionários das unidades de negócios, estando o programa restrito ao nível de direção e superiores a esses.

Evolução dos modelos de remuneração: mudanças ocorridas e seus motivos

A Votorantim iniciou sua internacionalização com atividades de comércio exterior em 1992 e, naquele momento, optou por não utilizar a expatriação de executivos, recorrendo a representações comerciais nos respectivos países em que se estabeleceu. Não houve, portanto, necessidade de constituir um plano de remuneração para atender a esse modo de entrada.

Já em 1999, para a criação de um escritório nos EUA voltado para a compra de insumo, decidiu-se designar um profissional, gerente de uma das empresas, acontecendo a primeira expatriação do grupo. A definição da remuneração desse profissional, incluindo os benefícios vinculados à expatriação, foi fruto de negociação com o expatriado. A permanência desse profissional naquele país foi de, aproximadamente, dois anos.

[o primeiro expatriado] Ele teve uma condição melhor, porque ele era o único e foi num padrão diferenciado. Ele estava fora da curva. Nós fizemos muita coisa

individualizada para ele; os demais entraram num pacote. Ele foi numa condição especial. (ex-Gerente de Remuneração).

Em 2001, ocorreu a primeira aquisição de uma operação no exterior - a Votorantim Cimentos comprou a empresa canadense St. Mary's Cement - e foi adotado um sistema que cobria o custo de vida do funcionário no Canadá, em nível equivalente ao poder aquisitivo do seu salário no Brasil.

Toda mudança cobria o custo de vida que ele teria lá, mas eram pacotes de remuneração muito conservadores. Nosso primeiro pacote de expatriação envolvia o custo de vida local, havia um ajuste, mas considerando o nível que ele teria no Brasil. (ex-Gerente de Remuneração).

Entre 2001 e 2002, a partir da implantação no Brasil de sistema de avaliação de cargos de uma consultoria internacional (Hay Group), tornou-se possível, por existir o mesmo sistema já implantado na St. Mary's, realizar um equilíbrio mais claro sobre os valores que poderiam ser praticados para os executivos.

A partir de 2005, dada a expansão internacional, as Unidades de Negócios passaram a interferir também na tabela salarial geral das suas subsidiárias, em um movimento de unificação de políticas no seu âmbito.

[...] cada unidade, de forma independente, deve ter começado a fazer suas pesquisas locais quando suas operações ficaram maiores. Tanto é que cada unidade tem sua tabela desde 2006, 2007. (Consultor de Remuneração e Organização).

A expansão, também, exigiu a implantação, em 2007, do adicional de mobilidade para tornar atrativas as transferências para certos países nos quais o grupo passava a atuar.

O próximo passo foi o de procurar padronizar as tabelas por país, independentemente da vinculação da operação às Unidades de Negócios. Passou-se, então, a vincular a remuneração do expatriado a uma tabela de salários do país, realizando sempre os ajustes necessários para não haver perda decorrente de diferentes tributações.

2008 foi o ano que fizemos um trabalho com a consultoria da Hay Group, que nos fornece as informações de bancos de dados deles do mundo inteiro. Analisamos frente à estratégia que temos, a nossa realidade, e definimos a tabela para cada país em que temos operação. Em 2008 e agora saiu 2009. No meio para o final do ano soltaremos a de 2010. (Gerente Corporativo de Remuneração e Organização).

Essa medida visou ao controle de custos com pessoal em geral e com expatriados em especial. Além disso, buscou-se estabelecer uma forma que não viesse a criar dificuldades salariais quando do retorno do executivo à sede. Mas o principal motivo se refere ao estabelecimento de equilíbrio interno no grupo. Nessa época, já havia mais de uma unidade de negócios atuando em um mesmo país e políticas distintas dessas unidades poderiam gerar questionamentos por tratamentos diferenciados.

No momento, está em andamento um processo que procura realizar a unificação das políticas e práticas de remuneração no grupo, incluídas aquelas referentes à expatriação.

Montamos um comitê, onde o pessoal [das unidades de negócios] trás demandas, troca ideias, aprende um com outro e tenta ajudar, [...] vamos olhar ponto a ponto da política; rever se usamos uma mesma tabela para os EUA, ou aquele negócio precisa da tabela específica para Miami etc. (Gerente Corporativo de Remuneração e Organização).

5.2.5. Recompensas não financeiras

Um dos aspectos sobre o qual se atribuiu grande importância foi aquele relacionado ao apoio ao expatriado e seus familiares, antes e durante a expatriação. Na Votorantim esse processo é precedido de uma visita do funcionário convidado para a designação e seu cônjuge ao local para onde se dará a expatriação. Nessa visita de uma semana, acompanhada de um profissional da consultoria de apoio à mudança e adaptação (*relocation*), é possível ao casal conhecer a localidade, a casa e a escola previstas. O casal recebe um conjunto de orientações sobre o país de destino, aspectos culturais, alimentação, saúde etc.. São apresentadas experiências de outros expatriados, como é o processo de expatriação, fatores que levam ao sucesso e ao fracasso de transferências etc..

[...] ficamos um dia inteiro com um assessor falando sobre a Bolívia, sobre as diferenças culturais, os principais aspectos da Bolívia, o que íamos encontrar, a alimentação, saúde. [...] também falando sobre experiências de expatriados, o que importa, os principais fatores que levam ao insucesso desse, projetos, sobre família. Viemos conscientes para cá em relação a esses aspectos. (Gerente Geral - Bolívia)

Após essa providência é que se faz a proposta técnica e financeira para decisão do executivo convidado. O apoio continua depois de efetivada a transferência.

[...] essa empresa que foi contratada também nos apoiou mantendo uma pessoa aqui à disposição para ajudar a procurar escola, apartamento; essa parte inicial é importante porque quando a gente vai para o exterior não conhece ninguém, tem dificuldades. Isso tudo que colocaram a minha disposição facilita muito a adaptação inicial. (Gerente Geral - Bolívia)

Além das dificuldades relativas à adaptação ao novo país, tanto do expatriado quanto da família, a própria condução da operação traz outros desafios aos expatriados. A começar pela perda do poder da marca Votorantim, muito forte no Brasil, porém totalmente desconhecida no exterior. Situações de mercado, de relacionamento com fornecedores e clientes, de relações com os empregados, são muito diferentes quando não se tem o poder da marca. Ele perde a força que a tradição da empresa proporciona e tem que construir uma relação desde o início.

[...] no Brasil falar em Votorantim impõe um respeito muito grande. Não tem nada disso aqui; é o contrário: ninguém sabe o que é a Votorantim; Quando falamos o que é, o tamanho, o pessoal se assusta. (Gerente Geral - Bolívia)

As condições da própria operação adquirida geram dificuldades no que diz respeito a atingir um patamar de produção e lucratividade esperadas. Em geral, essas operações, quando da aquisição, não estão em boa situação, tanto financeira como operacional, o que requer um esforço adicional para a recuperação da empresa.

Do ponto de vista do modelo de negócios, as exigências também são bastante diferentes, o que demanda uma capacidade de compreensão dessas diferenças e uma adaptação muito rápida.

Veja a [Unidade de Negócios] Cimentos, por exemplo: aqui [no Brasil] se vende cimento ensacado, na América do Norte não tem saco de cimento; Aqui o nosso foco está em mão-de-obra intensiva por causa do alto custo de capital; lá ocorre o contrário, é alto custo de mão-de-obra e baixo custo de capital. (Gerente Corporativo de Desenvolvimento Humano e Organizacional).

Mas, para o Gerente Geral da operação na Bolívia, o aspecto que traz maior desafio é saber lidar com a imagem que se faz do estrangeiro naquele país, o ambiente político, a cultura e as relações no trabalho.

O Brasil é visto hoje como a potencia que está dominando essa região toda aqui. Somos vistos aqui como uma empresa de fora, um estrangeiro que está vindo explorar os recursos naturais da Bolívia e ganhar dinheiro. Existe esse sentimento.

[...] tem a gestão de pessoas, porque muda muito nesse aspecto [...]. Chegamos a um país que tem questões ligadas à operação em si, mas não são praticamente [questões] técnicas de produção de cimento; [são] diferenças na cultura das pessoas, dos empregados daqui, a maneira de se relacionar. Em alguns casos muda radicalmente e somos obrigados a nos adaptar a esse tipo de coisa.

Temos que tomar muito cuidado com a espontaneidade. Aqui temos problemas sérios: a maioria da população da Bolívia é indígena; são 55% os nativos; culturalmente portam-se de forma muito diferente na presença do estrangeiro. Nota-se que existe um rancor muito grande. Hoje o presidente é ligado a esses povos [...].

Dentro da Bolívia existe uma divisão muito grande entre ocidente e oriente. No ocidente, a região do Altiplano, dos Andes, a cultura é ligada fortemente aos Incas, aos povos de origem dessa região. Chegando perto do Brasil, no planalto, região da Media Luna, os nativos são principalmente de origem Guaraní, os mesmos povos que habitavam o sul do Brasil e eles são um pouco mais adaptados, mais integrados. Mas, mesmo assim, temos que ter muito cuidado com o que se fala; às vezes as pessoas se ofendem, alguns são muito submissos, outros nem tanto. Então estou aprendendo a lidar com isso e espero não “dar nenhuma bola fora”. (Gerente Geral - Bolívia)

Todos esses aspectos dificultam os processos de mudança que são o objetivo da expatriação na Votorantim. Como a grande maioria das expatriações tem como objetivo a transferência de *know-how*, para implantar o modelo de gestão da Votorantim - sua cultura e as ferramentas de gestão -, para enfrentar essa situação é necessário ao gestor mobilizar os seus conhecimentos e habilidades para adaptação do modelo em face das condições da operação local.

Embora não se possa afirmar, pelas declarações dos entrevistados, que o trabalho realizado no exterior seja melhor que o realizado no Brasil, ele proporciona um grau de liberdade muito maior ao gestor, tanto na decisão sobre a oportunidade e viabilidade de implantação de práticas, como em relação aos sistemas de compras e na gestão de pessoas. Essas decisões, no Brasil, dependeriam de aprovação centralizada e prévia.

Os objetivos definidos para a designação trazem para os gestores a clareza de que o resultado da sua atuação depende da capacidade de influenciar e conseguir transferir o modelo. A cobrança é realizada mais pelos resultados finais do que por indicadores intermediários.

Já trabalhei em outros negócios maiores [na própria Votorantim] e agora estou numa operação pequena; só que aqui eu sou responsável por tudo. No Brasil eu sou responsável por um departamento ou alguma coisa assim. Aqui percebo uma

responsabilidade maior: aqui sou responsável pelo negócio todo. (Gerente Geral - Bolívia).

Essa condição, de liberdade e responsabilidade pelo resultado final de uma operação, traz a percepção de um *status* diferenciado em relação a outros gestores da organização.

[a percepção é de que] esse expatriado ganha um *status* só por ser um expatriado, não necessariamente por envolver promoção ou trabalhos melhores. (Consultor de Remuneração e Organização)

Os desafios, a exposição a outras culturas e mercados e a responsabilidade assumida, são aspectos que, aliados à grande e rápida expansão do grupo, têm possibilitado perspectivas de desenvolvimento e o aproveitamento de oportunidades de promoção.

Mas eu estou apostando, de fato, que se conseguir passar por um país complicado, outras funções serão mais tranquilas. E nós estamos crescendo muito, estamos indo para fora, estamos indo para países de língua hispânica. Acredito, no futuro, em um retorno para o Brasil ou na ida para outro país. Sai de uma operação menor, vai para uma operação um pouco maior. Nós temos operações no Chile, na Argentina, no Uruguai, operações onde nós somos sócios minoritários, no Paraguai também. Acho que o crescimento, no meu caso, seria evoluir para um país com uma operação maior ou assumir uma regional, talvez. Mesmo no Brasil eu poderia responder por operações fora do País. (Gerente Geral - Bolívia).

Se observarmos, todos os que voltaram foram aproveitados numa condição melhor. Sim, isso está gerando oportunidades, mas não que tenha sido planejado, em um primeiro momento, como rota de desenvolvimento. (Gerente Corporativo de Desenvolvimento Humano e Organizacional)

5.2.6. Impacto nas práticas de gestão de pessoas decorrentes da internacionalização

A internacionalização não impactou nas práticas de gestão de pessoas na sede. A Votorantim vem passando por um processo de desenvolvimento de líderes e futuros líderes na incorporação da diversidade como forma de abertura para o novo. Entretanto, esse processo foi desencadeado a partir de necessidades percebidas no âmbito das operações no Brasil. A internacionalização está inserida nessa situação e não o contrário.

5.2.7. Fatores críticos de sucesso para as designações internacionais

Observou-se que os fatores críticos de sucesso das designações internacionais estão relacionados aos aspectos não-financeiros das recompensas, como o desenvolvimento profissional e o apoio ao ajustamento às condições de mudança e cultura do país de destino.

[primeiro o apoio da empresa] porque primeiros dois ou três meses eu quase não conseguia pensar na empresa porque meus filhos estavam precisando de escola, se adaptando, a gente procurando escola, procurando apartamento, então, a empresa colocou uma pessoa nessa área de relocação. (Gerente Geral - Bolívia).

[...] acho que o principal fator está associado à família conseguir se adaptar e ter tempo na introdução ao novo país e consegui ter esse tempo para ser um apoio para ajudar nessa integração. (Gerente Geral - Bolívia).

[...] e as que tiveram [problemas] foi por conta da dificuldade da pessoa se incorporar na cultura. Talvez ele tivesse o mesmo problema se fosse transferido para uma outra unidade de negócio do mesmo grupo no Brasil. (Gerente Corporativo de Desenvolvimento Humano e Organizacional)

[...] a pessoa tem que saber para onde está indo e aceitar essa mudança cultural, que sempre vai haver. (Gerente Geral - Bolívia).

6. ANÁLISE DOS CASOS

No capítulo anterior foram apresentados os casos estudados, procurando descrever a situação atual e resgatar o histórico das práticas das organizações nos aspectos das recompensas para os executivos expatriados, destacando os incidentes críticos que levaram às mudanças ao longo do tempo. Neste capítulo serão destacados os “achados” da pesquisa de campo e analisados os casos das empresas Camargo Corrêa e Votorantim de forma cruzada e, em seguida, cronológica, com base na revisão da literatura.

Deve-se ressaltar que não há a intenção de comparar os casos estudados por serem distintos no que se refere ao tipo de atuação no mercado e tempo de exposição internacional, havendo em comum o fato de serem grupos empresariais consolidados, de grande porte, que se internacionalizaram. Os grupos são bastante diversificados, tendo, inclusive, unidades de negócios coincidentes. Na pesquisa, no entanto, foram obtidas informações de apenas um segmento em um dos grupos, enquanto que, no outro, as informações abrangeram o grupo como um todo.

Este capítulo de análise dos casos busca responder ao problema de pesquisa que foi enunciado da seguinte forma: “como evoluem as políticas de recompensas para os executivos expatriados por empresas brasileiras à medida que elas consolidam sua internacionalização?” e que foi desdobrado nos seguintes objetivos gerais:

1. Investigar as mudanças introduzidas nas políticas de recompensas decorrentes da expatriação de executivos e os impactos decorrentes no modelo de gestão de pessoas a fim de torná-lo adequado aos crescentes desafios da internacionalização da empresa.
2. Investigar de que forma o transcorrer do processo de internacionalização dessas empresas, representado pelos modos de entrada em novos mercados, impacta nas políticas de recompensas.
3. Verificar se as políticas de recompensas reconhecem os diferentes papéis estratégicos e importância das subsidiárias, de forma a produzir modelos de recompensas que atendam a essas diferenças.

4. Delinear um modelo de referência para a gestão das recompensas para expatriados pelas empresas brasileiras que enfrentam esse desafio estratégico.

Os passos para atingir esses objetivos passam pelo atendimento aos seguintes objetivos específicos definidos para a pesquisa e que serão discutidos neste capítulo, quais sejam:

- a. Identificar as estratégias, políticas e práticas de recursos humanos e de recompensas utilizadas para executivos expatriados;
- b. Compreender os aspectos norteadores das decisões dessas políticas;
- c. Investigar relações entre as práticas adotadas e a evolução nos níveis de internacionalização conhecidos e com os tipos de subsidiárias existentes; e
- d. Identificar os fatores críticos de sucesso relativos às políticas de recompensas na manutenção dos executivos expatriados.

6.1. Estratégias, políticas de recursos humanos e de recompensas.

Como observam Roberts *et al* (2000) é esperado que a Gestão Internacional de Pessoas - GIP proporcione três elementos fundamentais para a multinacional:

1. Prontidão: obtenção das competências para onde elas são necessárias na organização, independentemente da localização geográfica;
2. Divulgação de conhecimento e inovação: estruturação de meios para difusão do estado da arte e práticas em toda a organização, independentemente de onde são originários; e
3. Identificação e desenvolvimento de pessoas em uma base global: prover instrumentos de identificação de quem tem a capacidade para funcionar eficazmente em uma organização global e desenvolver essas capacidades.

No aspecto da prontidão, por serem grandes corporações, o quadro interno de profissionais tem sido suficiente para prover as necessidades nas operações no exterior.

Dessa forma, as designações são quase que exclusivamente atribuídas a brasileiros. Não se pratica, nessas organizações, a atração de profissionais externos para as posições no exterior. Ocorreu apenas uma exceção nos primeiros momentos da internacionalização de uma das empresas, quando ela optou por utilizar-se de representação em países nos quais estabeleceu escritórios comerciais de importação e exportação. Os gestores são formados na própria empresa, seguindo um plano de carreira, desde as atividades técnicas e de supervisão até as gerenciais. O recrutamento para preenchimento das vagas no exterior é realizado no âmbito do quadro funcional das duas empresas, dentre os executivos de mesmo nível da posição no exterior.

Com relação à divulgação de conhecimento e inovação, dadas as características das designações - voltadas para a direção do empreendimento e para implantar o modelo de gestão e a tecnologia dessas empresas - são escolhidos gestores experientes, com muitos anos de casa. Eles conhecem, profundamente, não só o modelo e os processos da empresa, mas, principalmente, a sua cultura organizacional, a qual terá que ser disseminada. Esse encargo exige habilidades relacionais altamente desenvolvidas que são da maior importância para o sucesso da designação (TUNG, 1981; CALIGIURI, 2000), por que, em muitas ocasiões, o que se está transferindo é conhecimento tácito (BONACHE *et al*, 2001). Para isso, é preciso adequar tanto o recrutamento quanto a preparação dessas pessoas. (SWAAK, 1997b).

Relativamente à identificação e desenvolvimento de pessoas em uma base global, nenhuma das duas empresas estabelece programas específicos para formação de gestores internacionais, com vistas à expatriação. Não obstante, existe a preocupação, nos dois casos com os aspectos de relacionamento com o diferente, o novo. Uma empresa procura desenvolver atitude de abertura para a diversidade de ideias e adaptabilidade, não tratada especificamente para a expatriação, mas para a própria condução dos negócios em qualquer local. A outra, introduz temas como a interculturalidade de forma transversal em seus programas de desenvolvimento. É interessante ressaltar o sentido da ação intercultural, que vai além da coexistência com o diferente, pois busca a compreensão mútua para se atingir um objetivo, como explicam Barbosa e Veloso:

Enquanto o conceito de *multiculturalidade* enfatiza a coexistência de vários diferentes no interior de um mesmo espaço e ao mesmo tempo, sem a necessidade de interação, com uma interação limitada ao mínimo necessário para a operação da vida cotidiana

ou, ainda, circunscrita à dimensão pública e jurídica, o conceito de *interculturalidade* enfatiza o oposto: que a “comunicação” entre os diferentes que habitam um mesmo espaço ao mesmo tempo se dá pela necessidade do estabelecimento de uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão a respeito do que, naquele determinado contexto, deve ser o centro da comunicação. No caso específico das empresas transnacionais, o que está no centro da comunicação são os objetivos do negócio e a melhor forma de atingi-los. (BARBOSA; VELOSO, 2007, p. 60-61).

As duas empresas sempre foram muito voltadas para o Brasil, mas, hoje, a empresa incentiva e já são comuns as iniciativas individuais de estudar outros idiomas, estudar fora do País, participar de congressos no exterior.

Ainda é pequeno o emprego da expatriação para desenvolvimento de futuros gestores internacionais. Em uma das empresas são recentes as iniciativas de transferências de curto prazo, na outra já se pratica, com frequência, a transferência de técnicos para atuação efetiva na operação. São incipientes a impatriação e as transferências entre países estrangeiros. Todas essas medidas, quando aplicadas, podem acelerar a criação da desejada atitude intercultural, já que ela só se faz possível vivenciando o relacionamento pela interação com culturas diferentes (MACHADO; HERNANDES, 2004).

Quadro 13 - Iniciativas de gestão internacional de pessoas

Elementos de GIP	Necessidade	Ação
Prontidão	Pessoal da corporação	Carreira interna; Aproveitamento interno;
Conhecimento e inovação	Pessoal experiente, “da casa”. Conhece modelo e os processos da empresa, cultura organizacional.	Mesma posição que a ser ocupada no exterior;
Desenvolvimento de pessoas para uma base global	Diversidade (abertura para o novo).	Ações diretas de desenvolvimento nesse aspecto;
	Interculturalidade	Tema transversal, abordado sempre que oportuno;
	Formação de novos quadros para atender rápida expansão.	Introdução de cultura de autodesenvolvimento; Iniciativas de transferências de curto prazo; designação de técnicos; Outros idiomas, cursos e congressos no exterior.

Fonte: organizado pelo autor

A rápida expansão das duas organizações, no Brasil e no exterior, vem exigindo ações direcionadas à formação de pessoal, tanto no nível técnico como no de liderança,

dificultadas, entretanto, pela escassez observada neste momento de profissionais da área de engenharia.

6.1.1. Modalidades de formalização das expatriações

Foram observadas quatro modalidades possíveis de formalização dos contratos de expatriação: manutenção de contrato, suspensão de contrato, divisão de contrato (*split payroll*) e encerramento do contrato (*local hiring*), as quais serão descritas a seguir.

Manutenção de contrato - Nessa modalidade não há qualquer alteração na situação do empregado. O pagamento ocorre no Brasil. São incluídos os adicionais e benefícios ajustados no contrato de expatriação. Nessa modalidade são atendidos todos os aspectos da legislação trabalhista e fiscal brasileira. A empresa pode incorrer em problemas relacionados à legislação do país de destino. Para o empregado podem surgir problemas de permanência, por não possuir vínculo de trabalho naquele país.

Suspensão de contrato: Nessa modalidade as cláusulas contratuais no Brasil não se aplicam durante a suspensão. Tem as características de uma licença não remunerada. Não são devidos salários pela empresa nem a prestação de serviços pelo empregado; o período de afastamento não é computado como tempo de serviço para quaisquer efeitos e não são exigidos recolhimento de encargos. O empregado é contratado no país de destino, no qual ocorre novo vínculo trabalhista segundo as leis locais. O empregado pode enfrentar dificuldades na retirada de valores existentes quando do retorno ao Brasil. A suspensão do contrato pode ser uma forma adequada para manter o equilíbrio interno em países com alta valorização dos salários no mercado de trabalho.

Divisão de contrato: Há a manutenção do contrato no Brasil e os pagamentos suplementares (adicionais, prêmios etc.) são realizados no país de destino. A modalidade tende a fazer com que sejam atendidas as legislações de ambos os países, porém tem dificultadores na sua operacionalização. Pode ser uma forma adequada para manter o equilíbrio interno em países com baixa valorização dos salários no mercado de trabalho.

Encerramento do contrato: O empregado é demitido no Brasil, todas as verbas rescisórias são efetuadas e o empregado é contratado no país de destino. Há o

inconveniente, para a empresa, de arcar com os custos da rescisão e pode criar, no empregado, um sentimento de insegurança e de quebra do vínculo.

Quadro 14 - Modalidades de formalização da expatriação

Manutenção de contrato	Não há qualquer alteração na situação do empregado. O pagamento ocorre no Brasil.
Suspensão de contrato	Tem as características de uma licença não remunerada. O empregado é contratado no país de destino.
Divisão de contrato	Há a manutenção do contrato no Brasil e os pagamentos suplementares (adicionais, prêmios etc.) são realizados no país de destino.
Encerramento do contrato	Ocorre a demissão do empregado no Brasil e ele é contratado no país e destino.

Fonte: organizado pelo autor

Cada uma dessas modalidades envolve vantagens e riscos de ordem legal ou de satisfação dos empregados. A seleção de uma delas deve ser avaliada à luz das peculiaridades de cada país, da sua legislação e da brasileira²⁴, além de cada designação internacional.

Uma das organizações experimenta a primeira adoção de uma modalidade diferente da suspensão de contrato: a divisão de contrato, em vista dos níveis salariais e do porte da operação no país. Nesse caso, utilizar os níveis remuneratórios do expatriado no Brasil traria um desequilíbrio com outras operações vinculadas aos sócios locais do empreendimento. A outra organização, que já adota modalidades diferentes de formalização há algum tempo, está realizando um estudo comparativo, das legislações brasileira e dos países onde atua, para elaborar um manual sobre a modalidade mais vantajosa em cada um deles para ela e para o empregado, no que se refere ao menor risco legal, principalmente nas questões trabalhistas e fiscais.

²⁴ A legislação brasileira sobre expatriação em vigência desde 1982, que, porém, disciplinava apenas os serviços de engenharia, foi estendida em 2009 para todas as atividades que realizam transferências internacionais. A Lei determina “a aplicação da legislação brasileira de proteção ao trabalho [...], quando mais favorável do que a legislação territorial, no conjunto de normas e em relação a cada matéria.” (BRASIL, 1982).

6.1.2. Recompensas financeiras

A remuneração faz parte do conjunto de recompensas que envolvem aspectos financeiros oferecidas pelas organizações em contrapartida aos serviços prestados a elas pelos empregados. A remuneração pode ser classificada de diferentes formas, de acordo com o tipo de contrapartida do empregado: fixa e variável, e de acordo com a decisão sobre o destino do recurso alocado pela empresa: direta e indireta.

A remuneração fixa é aquela devida pela dedicação do empregado em período de tempo determinado em contrato e, ainda, por condições ambientais, por extensão do período de trabalho, por características do trabalho, entre outras. É composta pelo salário, adicionais e gratificações.

Já a remuneração variável está atrelada ao resultado do trabalho do empregado ou da sua colaboração, mesmo que indireta, para os resultados da empresa, em condições geralmente negociadas e acordadas previamente para um período de tempo determinado. A remuneração variável é apresentada na forma de incentivos de curto e de longo prazos. Os incentivos de curto prazo estão relacionados às metas e resultados de curto prazo. São concedidos como comissões, bônus, participações nos lucros, participações nos resultados etc.. Os incentivos de longo prazo estão relacionados à adição de valor para o acionista e são concedidos como opções de compra ou cessão de ações da própria empresa.

Sob o rótulo de remuneração direta estão todas as verbas pagas pelo empregador, como salários, adicionais e gratificações, sobre as quais o empregado tem total decisão sobre o destino a ser dado aos valores decorrentes. Na parte indireta da remuneração, ao contrário, o destino do valor despendido pelo empregador em favor do empregado é previamente especificado. Estão sob essa classificação os benefícios, tais como: assistência médica, seguros, subsídios para alimentação e outros assemelhados. Nesses casos o empregado não desembolsa o valor concedido, mas deve fazer uso daquele benefício naquilo que foi especificado pela empresa.

Está apresentada a seguir a situação atual informada pelas empresas pesquisadas relativa à remuneração. A evolução ao longo do tempo, desde que a empresa iniciou sua

internacionalização é apresentada no tópico 6.5. Evolução das práticas de recompensa nas organizações.

Salários dos expatriados

Uma das organizações adota o salário do expatriado no Brasil como base para a expatriação. O custo de vida no país é acompanhado, mas não têm sido necessários ajustes porque as transferências têm ocorrido, geralmente, para países em que o custo de vida é muito menor do que o do Brasil. Essa forma de definição do salário tem proximidade com o modelo de equivalência baseado na matriz (REYNOLDS, 1997; WENTLAND, 2003; SIMS; SCHRAEDER, 2005).

A outra empresa vincula o salário praticado no país de destino para a posição a ser ocupada, porém comparado ao do executivo no Brasil. É realizada uma confrontação entre o posicionamento na tabela salarial do cargo a ser ocupado do país de destino e a situação do executivo no Brasil. Essa forma de definição do salário é coerente com o modelo de localização (GROSS; WIGERUP, 1999; WENTLAND, 2003; SIMS; SCHRAEDER, 2005).

Em ambos os casos são considerados, ainda, os impactos dos impostos locais para verificação da compatibilidade entre as remunerações.

Existem tabelas salariais para cada país, construídas pela gerência de remuneração no Brasil, revisadas anualmente com base em informações de cada mercado. Também, há o controle no Brasil dos tributos que impactam a remuneração em cada país. Pode ser elaborada uma segunda tabela salarial, específica para expatriados, para manter a atratividade. Esse é o caso da China, onde a remuneração do expatriado pode ser superior em 90% a remuneração de um local. Na Bolívia, embora seja enfrentada uma situação semelhante, foi usada uma outra forma: o salário do expatriado seguiu a tabela local e, por essa ter valores muito baixos, a complementação do salário tem sido feita na folha de pagamento do Brasil, na modalidade de formalização classificada como divisão de pagamento.

Salários dos locais

A discrepância entre programas de remuneração para expatriados e locais está entre os aspectos que Harvey (1993) relata serem apontados pelos Gerentes de Recursos Humanos como problemas que precisam ser resolvidos. As diferenças observadas entre a remuneração do local e do expatriado são, em geral, muito grandes.

Uma das empresas vem buscando a padronização da estrutura de cargos em todas as operações, mas ambas adotam o mercado local como base para a estrutura de salários nas subsidiárias. A adoção do modelo de localização, por uma delas, reduz a situação apontada por Harvey (1993), mas a situação é mantida, no caso da outra empresa, pois ela adota o modelo de equivalência baseado na matriz mesmo nos países nos quais os valores salariais são sensivelmente menores que os do Brasil.

Adicionais para os expatriados

Ambas as empresas adotam adicionais para compensar ou incentivar determinadas situações ou atender à legislação.

O adicional de transferência é concedido em razão de exigência da legislação brasileira. Embora ela não fixe valores ou percentuais, determinando que as partes devam estabelecê-los (BRASIL, 1982), as duas empresas informaram adotarem o mesmo percentual: 25%. Esse é um instrumento encontrado na literatura como prêmio por mobilidade, que pode ser pago mensalmente, como fazem as empresas consultadas, ou em duas parcelas, uma no início e outra no final da atribuição (REYNOLDS, 1997; WENTLAND, 2003).

A existência de operações ou obras em regiões com condições inóspitas, com longas distâncias dos grandes centros ou do Brasil e com infraestrutura deficiente, ensejou a criação de um adicional, tratado como adicional de qualidade de vida por uma empresa e como prêmio por mobilidade por outra. Embora o título deste adicional seja coincidente com o encontrado na literatura, em Reynolds (1997) e Wentland (2003), o princípio é diferente. Enquanto o outro é fixo, e, no Brasil é definido como “adicional de transferência”, este adicional é definido de forma inversamente proporcional à atratividade

do local para onde ocorrerá a expatriação, em até 30% do valor do salário em ambas as empresas. Esse é um instrumento encontrado na literatura como um complemento ao prêmio por mobilidade para promover a atratividade ao local com aquelas características (IVANCEVICH, 2008).

Uma das empresas concede um adicional por custeio de vida para atender necessidade de manutenção da família no local. A outra empresa não concede o adicional, porém inclui um benefício para treinamentos do cônjuge, que será visto no tópico seguinte.

Quadro 15 - Adicionais aos salários

Origem	Título nas empresas	Valor	Adota
Exigência da legislação brasileira	Adicional por transferência	Percentual do salário (25%)	Todas
Condições da região; distância de grandes centros; distância do Brasil ou pela infraestrutura existente.	Adicional de qualidade de vida Prêmio de mobilidade	Percentual do salário (até 30%)	Todas
Despesas para manutenção da família no local	Adicional de custeio de vida	Percentual do salário	Apenas uma delas

Fonte: Organizado pelo autor

Benefícios vinculados à expatriação

Para os expatriados e suas famílias é definido um pacote de benefícios atrelado diretamente à designação internacional. Os benefícios concedidos pelas empresas estão agrupados na lista a seguir e estão ligados a subsídio para educação dos filhos, para cursos de idiomas para o expatriado e familiares, viagens, seguro, carro, transporte e subsídio para mobiliário.

1. Subsídio para educação dos filhos;
2. Visita periódica à família, quando ela não acompanha o expatriado;
3. Viagem do expatriado para o Brasil ou do cônjuge para o país anfitrião, em época de férias;
4. Verba anual para a realização de cursos pelo cônjuge;
5. Cursos de idiomas para o expatriado, cônjuge e filhos;

6. Ajuda de custo para mobiliário complementar;
7. Plano de saúde local, mantido o plano de saúde no Brasil;
8. Seguro no local e no Brasil;
9. Carro, se o cargo for elegível para esse benefício;
10. Transporte, se for distante da cidade.

Ainda, as peculiaridades de certos países, como na China, exigem que sejam oferecidos itens adicionais e diferenciados, como motorista bilíngue, colocados à disposição do expatriado e da família dadas as dificuldades com o idioma e com a configuração espacial das cidades.

Além desses benefícios, há a cobertura de custos envolvidos diretamente com a mudança e manutenção no país - transporte, aluguel ou hospedagem etc.

Há certa flexibilidade na aplicação do pacote e nos valores definidos, com substituição de um item por outro, porém sem se configurar com o que Reynolds (1997) e Wentland (2003) chamam de flexibilidade nos benefícios (*cafeteria*).

Incentivos

Com relação aos incentivos, Bonache e Fernández (1997), sugerem que devem ser tomadas duas unidades de referência: a corporação e a subsidiária, às quais a parte variável da remuneração do expatriado seria ligada. Eles defendem que, para se obter a colaboração e a difusão do conhecimento entre subsidiárias e destas com a corporação, as duas unidades devem ser incluídas na fórmula de aferição dos resultados. Já Gross e Wigerup (1999) indicam que os incentivos de curto prazo devem ser avaliados de acordo com o desempenho local e regional e os incentivos de longo prazo devem se referenciar no desempenho global da companhia.

É de se considerar, no entanto, dadas as diversas abordagens encontradas na literatura e na prática das empresas, que essas composições são dependentes tanto do desenvolvimento da empresa nesses aspectos como de questões contingenciais. Nas empresas pesquisadas, a política é única para todo o grupo, inclusive nas operações no exterior. São praticados incentivos de curto prazo, na forma de programas de participação

nos lucros e resultados, vinculados às metas estabelecidas. Não são oferecidos incentivos de longo prazo no âmbito dos funcionários das unidades de negócios, estando o programa restrito ao nível de direção e superiores a estes.

6.1.3. Recompensas não financeiras

As recompensas não financeiras exercem papel preponderante na satisfação dos empregados (SWAAK, 1995a; HANASHIRO; MARCONDES, 2002; HIPÓLITO, 2004). A remuneração é listada como tendo papel intermediário nas prioridades gerais dos indivíduos nas organizações (HIPÓLITO, 2004) e é apenas o quinto item apresentado como motivo de recusa aos convites para designações no exterior, ficando atrás de aspectos familiares, carreira da esposa, localização, garantias para a repatriação, superando apenas os aspectos relacionados ao tipo de trabalho. Ou seja, estão em penúltimo lugar das preocupações dos empregados convidados (SWAAK, 1995a).

Um dos aspectos mais importantes das designações internacionais está relacionado à família dos empregados. A transferência para outro país, por envolver um período relativamente longo, exige, em muitos casos, que a família do expatriado o acompanhe nesse momento (DE CIERI, 2007). Essa é uma das variáveis que contribuem fortemente para o sucesso ou o fracasso da designação e é fartamente tratada na literatura internacional (TUNG, 1981; SWAAK, 1997b; HARVEY, 1993; CALIGIURI, 2000; BARUCH; ALTMAN, 2002). São facilitadores do sucesso, a adaptação dos membros da família ao novo ambiente e a preocupação da empresa em atender as necessidades decorrentes do momento vivido por estes; momento esse que demanda atenção e benefícios específicos, como o apoio para obtenção de trabalho pelo cônjuge e para a educação dos filhos, por exemplo. Nem sempre essas necessidades são cobertas pelo pacote de remuneração proporcionado pela empresa (HARVEY, 1993). A preparação do executivo e da família antes da expatriação para o que vão enfrentar no país anfitrião (BARUCH; ALTMAN, 2002) aumenta as chances de sucesso da expatriação que, quando ela ocorre, proporciona desenvolvimento para toda a família (ODEBRECHT, 2009).

Essa é uma preocupação das duas empresas. Ambas proporcionam pacotes de remuneração, principalmente os relacionados aos benefícios, e às atividades de

preparação, em maior ou menor grau. Essa preparação inclui, inclusive, visita prévia para conhecer o local, e que procuram atender às necessidades e facilitar o ajustamento dos familiares ao país anfitrião.

Também são previstas atividades de suporte logístico, no apoio à transferência física e instalação no país anfitrião, com ou sem a família, que incluem a contratação de assessoria para encontrar habitação e escola adequadas, o que, conforme Gonçalves e Miura (2002), é um importante fator que auxilia no ajustamento internacional.

Esses estão entre os aspectos que transmitem sensação de segurança e que influenciam, segundo Odebrecht (2009), o expatriado na sua decisão pela permanência nas designações, sejam nacionais ou internacionais. No entanto, um fator que pode gerar insegurança aos expatriados é a não existência de garantia de repatriação, o que traz incerteza quanto ao seu futuro após o término da designação internacional (GONÇALVES; MIURA, 2002). Estudos sobre esse aspecto demonstraram que cerca de 40% das empresas norte-americanas, 50% das inglesas e 74% das européias, estabelecem contratos de retorno (PEAK, 1997). As empresas brasileiras pesquisadas não incluem em seus contratos qualquer cláusula que regule a repatriação de seus empregados. A eventual insegurança parece ser amenizada, nesses casos, dada a grande expansão em curso nas duas organizações e pelo aproveitamento quase que da totalidade dos expatriados quando do término da designação.

Esse aproveitamento, quando da repatriação, se apresenta como aspecto crítico do processo, porque, nem sempre, é planejado para aproveitar o conhecimento adquirido pelo expatriado durante a vivência no exterior (BLACK; GREGERSEN, 1999). A aceitação da designação, que exige alguns sacrifícios, se dá também por uma perspectiva de oportunidades que a mudança proporciona (FREITAS, 2000; ODEBRECHT, 2009) dado o aprendizado decorrente dos desafios que são colocados aos expatriados, como se poderá observar nas situações descritas a seguir.

A probabilidade de aproveitamento nas oportunidades surgidas na empresa é proporcional ao desenvolvimento profissional do indivíduo. Os desafios e experiências que a vivência internacional proporciona ao empregado garantem esse desenvolvimento e, por isso, se torna um dos principais motivos para que as empresas invistam na expatriação

(EDSTROM; GALBRAITH, 1977; SWAAK, 1997; REYNOLDS, 1997; NEVADO, 2003; TANURE *et al*, 2007).

Os desafios são grandes para esses profissionais expatriados. As duas empresas pesquisadas são tradicionais, altamente reconhecidas e respeitadas pelos clientes, fornecedores, candidatos a emprego e pelo público em geral; estão entre as líderes em suas áreas de atuação no Brasil e, por tudo isso, é esperado que recebam alguma deferência no tratamento com esses atores. No exterior, dada a exposição internacional recente dessas empresas, isso já não acontece. O expatriado dessas empresas enfrenta a perda do poder da marca, construída em décadas no Brasil, e se vê com o compromisso de estabelecer relacionamentos quase que a partir do zero, dificultando sobremaneira os resultados que deve atingir. Assim como ocorre com os expatriados por multinacionais já consolidadas, os brasileiros encontram um mercado diferenciado, enfrentam questões culturais, ambiente político e de relações de trabalho completamente diferentes de seus países, exigindo compreensão das peculiaridades e adaptação muito rápidas. Estas últimas situações - culturais, políticas e de relações de trabalho - foram apresentadas pelo executivo expatriado, consultado na pesquisa, como o seu maior desafio.

Por outro lado, ainda considerando os desafios enfrentados, as expatriações proporcionam uma liberdade de ação muito maior ao gestor, suprimindo a necessidade de aprovação prévia e centralizada, comuns quando se está inserido na estrutura corporativa, para decisões sobre a oportunidade e viabilidade de implantação de práticas e sobre processos administrativos, exigida mesmo de níveis de diretoria na sede. Nessas designações, o executivo é responsável pelo negócio como um todo, e, assim, é colocada pela sede pouca ênfase em controles intermediários, focalizando o resultado final.

A percepção sobre o *status* criado a partir dessas designações não é o mesmo nas duas empresas. Enquanto, em uma delas, a designação proporciona um atributo diferenciado ao expatriado, na outra isso já não ocorre porque as atividades se revestem de características encontradas, também, em regiões no Brasil, sejam importantes ou inóspitas.

6.2. Norteadores de decisão das políticas de recompensas para expatriados

Analisando as políticas e práticas adotadas pelas duas empresas pode-se vincular a sua formulação aos seguintes norteadores de decisão, a seguir listados.

Mobilidade: Em uma das empresas a transferência, para dentro ou para fora do País, é a regra para os empregados da divisão estudada, dado que a atividade se reveste de característica de serviço de engenharia, com prazo definido para o término. Já na outra, a transferência é consequência da expansão e o retorno para outra operação no Brasil é comum.

Legislação: O atendimento à legislação brasileira e do país de destino é preocupação constante na seleção de opções das políticas e práticas a serem adotadas.

Atratividade: As políticas consideram as condições de qualidade de vida e distância do Brasil, entre outros aspectos, buscando, por meio das recompensas, incentivar a transferência.

Adequação dos custos: Os ajustes promovidos visam, além de outros objetivos, manter controle sobre os custos com as designações.

Equilíbrio interno: As políticas de recompensas têm como princípio a busca pela equidade de tratamento, respeitados os respectivos mercados de trabalho.

Comprometimento: Obtenção e manutenção do comprometimento com os empregados e destes com a empresa, por meio de políticas e práticas equilibradas entre os objetivos da organização e as necessidades dos expatriados e suas famílias.

Quadro 16 - Aspectos que norteiam as decisões quanto às políticas de recompensas para expatriados

Norteadores de decisão	Características
Mobilidade	Transferência como regra, retorno é apenas para aguardar outra designação, em um caso, ou Retorno para outra operação no Brasil, noutro caso.
Legalidade	Atendimento à legislação brasileira e do país de destino.
Atratividade	Condições de qualidade de vida e distância consideradas na remuneração.
Adequação dos custos	Manter controle sobre os custos.
Equilíbrio interno	Busca pela equidade de tratamento, respeitado o mercado de trabalho.
Comprometimento com e dos empregados	Políticas e práticas equilibradas entre objetivos da empresa e necessidades dos expatriados e suas famílias.

Fonte: Organizado pelo autor

6.3. Manutenção dos executivos expatriados

Observou-se que, para uma das empresas, os fatores críticos de sucesso das designações internacionais estão relacionados, de um lado, à capacidade do indivíduo de desenvolver a diversidade de pensar e de agir, proporcionando abertura para incorporação do novo e do diferente; e de outro, aos aspectos não financeiros das recompensas, como a perspectiva de desenvolvimento profissional e o apoio ao ajustamento às condições de mudança e cultura do país de destino. Para outra empresa, considerando atendidas as necessidades do expatriado relativas às recompensas, é fundamental que o expatriado tenha um “espírito nômade”, capacidade de aceitação de incertezas, além de aceitação e adaptação a mudanças rápidas.

6.4. Influência no modelo de gestão de pessoas corporativo

As duas empresas vêm passando por profundos processos de mudança nas últimas décadas, decorrentes da maior sofisticação do mercado brasileiro, o que exigiu o desenvolvimento das duas corporações, com a diversificação de negócios e as fusões e

aquisições. A necessidade de mudança foi desencadeada a partir do Brasil. A internacionalização é consequência desse processo, não sendo fator que altera o modelo de gestão de pessoas.

6.5. Evolução das práticas de recompensa nas organizações

Tendo em vista a proposta de análise da evolução dos modelos adotados, são apresentados, a seguir, quadros esquemáticos com as mudanças ocorridas, pautadas por incidentes críticos encontrados. Os quadros apresentam a ação tomada pela empresa, o modelo adotado e os motivos que levaram à sua adoção. Concentrou-se na identificação das práticas de remuneração e de formalização dos contratos de expatriação.

Os detalhes de cada situação podem ser encontrados nos tópicos específicos deste capítulo e do capítulo anterior, relativo à apresentação dos casos.

Nos tópicos seguintes, após os quadros esquemáticos, serão analisadas as possíveis relações com os níveis de internacionalização conhecidos e com os tipos de subsidiárias.

Quadro 17 - Cronologia das mudanças ocorridas - Camargo Corrêa

Ano	Incidente crítico	Ação	Modelo	Motivo
1978	Venezuela Hidroelétrica Guri	Expatriação de equipe brasileira: gerencial, técnica e muitos operacionais.	Valores do Brasil; Suspensão de contrato; Adição dos encargos temporariamente não incidentes no Brasil; Conversão para Dólares; Benefícios.	Procedimento simples, fácil de ser entendido pelos funcionários; Atendia legislação; Atendia a expectativa dos funcionários; Salários mais baixos no país anfitrião.
1985	Suspensão do processo de internacionalização	Não houve	Não houve	Não houve
1994	Retomada da internacionalização. Bolívia - rodovias	Equipe brasileira: gerencial, técnica e poucos operacionais.	Sem alteração	Modelo anterior atendia às necessidades
1997	Valorização do Real (mudanças macroeconômicas)	Revisão do modelo	Valores do Brasil; Conversão para moeda local. Benefícios	Conversão não garantia uma remuneração atrativa.
			Adicional de transferência	Atender legislação brasileira
2004	Início de obras no Peru - rodovias (localidades inóspitas)	Introdução de adicional	Idem anterior; Adicional de qualidade de vida	Garantir a atratividade para expatriação; Compensar por atuar em região inóspita.
2005	Venezuela (dificuldade de retirar verbas do país)	Introdução de nova modalidade de formalização	Idem anterior; Opção por divisão de contrato como modalidade de formalização da expatriação	Resolver situação de legislação no país anfitrião.
2007	Início de atuação na África (Angola - rodovias, energia, imobiliário).	Equipe brasileira: gerencial, técnica e muitos operacionais.	Sem alteração	-
2009	Alteração na legislação brasileira	Análise cruzada da legislação do país e do Brasil	Manual para classificar os países em distintas modalidades de formalização	Encontrar ponto ótimo para minorar riscos

Fonte: Organizado pelo autor

Quadro 18 - Cronologia das mudanças ocorridas - Votorantim

Ano	Incidente Crítico	Ação	Modelo	Motivo
1992	Criação da Votorantim Internacional.	Representantes locais (foco em comércio exterior).	Contratação no local.	Desnecessária a criação de estrutura própria.
1999	Escritório nos EUA para compra de insumos.	1ª expatriação Representante próprio.	Negociação individual.	Apenas um caso; não compensaria estruturar modelos de recompensas; Momento de aprendizado.
2001	Aquisição da St. Mary's.	Expatriação de gestores e técnicos.	Valores do Brasil, corrigidos pelo custo de vida no Canadá. Adicional de transferência.	Primeira forma de estruturação encontrada; Momento de aprendizado
2002	Descontentamento com o modelo adotado.	Adoção de sistema de avaliação de cargos com padrão mundial. Análise de equilíbrio interno (Brasil e exterior).	Início de transição do modelo de equivalência (custo de vida) para o de localização.	Equilibrar a avaliação e consequente remuneração dos empregados.
2005	Expansão das unidades de negócio (UN) para outros países	Implantação de tabelas gerais para as subsidiárias da UN. Unificação de políticas no âmbito de cada UN.	Adoção do modelo de localização, com ajustes.	Controle mais efetivo e centralizado da remuneração nas subsidiárias (ainda em cada UN).
2006	Aquisições no Peru (2004) e Chile (2005)	Criação de adicional de mobilidade.	Sem alteração Adicional de mobilidade	Garantir a atratividade para expatriação.
2008	Unidades de Negócios Cimentos e Metais já possuem operações em um mesmo país.	Implantação de tabelas gerais por país.	Unificação de valores praticados por todas as UN em um mesmo país.	Controle de custos com pessoal em geral e com expatriados em especial; Tabelas distintas em um mesmo país poderiam gerar questionamentos por tratamentos diferenciados entre as UN.
2010	Expatriação para a Bolívia	Introdução de nova opção de formalização	Idem anterior; Opção por divisão de contrato como modalidade de formalização da expatriação	Baixos valores praticados no país; Manter equilíbrio com os salários em comparação com outras coligadas no país (ainda pequena).
	Previsão de crescimento ainda maior do grupo.	Unificação das políticas e práticas de remuneração.	Início da unificação das políticas e práticas de gestão de pessoas	Controle de custos com pessoal em geral e com expatriados em especial; Manter equilíbrio e padronização de políticas.

Fonte: Organizado pelo autor

6.5.1. Relação entre as mudanças e os níveis de internacionalização conhecidos

Neste tópico serão discutidas as possíveis relações entre as mudanças nas políticas e práticas de recompensas e os níveis de internacionalização conhecidos. Esses níveis podem ser tratados por duas vertentes: pelos modos de entrada em novos mercados e pelas estratégias de gestão internacional. Esses dois aspectos foram tratados no Capítulo 3 desta tese.

Os modos de entrada são algumas opções de escolha das empresas quando buscam estratégias de entrada em mercados externos. A entrada em novos mercados pode ocorrer por processos de exportação direta ou indireta, em forma de investimento externo indireto como acordos de licença (*franchising* e licenciamento, contratos de serviços ou gestão), e de investimento externo direto como alianças estratégicas, *joint ventures*, implantação de estruturas completas (*greenfield investment*) ou por aquisição de outras empresas (ROOT, 1998; KEEGAN; GREEN, 1999; MINERVINI, 2001; CERCEAU; TAVARES, 2002; SLANGER, 2005; BARNEY; HESTERLY, 2007).

As estratégias de gestão internacional, ou estratégias competitivas, são formas de competir em diversos mercados. As modalidades de estratégia competitiva podem ser classificadas em multidoméstica, global e transnacional. Na estratégia multidoméstica a empresa adapta o produto para cada mercado em que ela atua, as decisões são descentralizadas justamente para que a subsidiária tenha possibilidade de competir, segundo as condições do mercado e do país. Na estratégia global, a empresa compete com produtos padronizados, assim concebidos por identificar necessidades e preferências similares dos consumidores em todo o mundo. Na estratégia transnacional, a empresa busca a soma das duas vantagens anteriores, ou seja, obter eficiência global e resultados locais (HOSKISSON *et al*, 2009).

A evolução das práticas de compensação de expatriados por empresas americanas foi estudada por Swaak (1995b), considerando as fases da internacionalização observadas historicamente naquele país, representadas por períodos de duas décadas cada uma, a partir de 1930²⁵.

Do estudo de Swaak foi aproveitado o esquema de distribuição dos itens de remuneração em cada etapa de internacionalização representada pelos modos de entrada nos novos mercados, usando, no caso desta tese, o nível de empresa e não o de país como fez o autor citado.

A evolução das práticas de recompensas é apresentada, a seguir, em quadros específicos por empresa. Os dados estão baseados nos quadros 19 e 20 relativos à cronologia das mudanças ocorridas que, por sua vez, representam uma síntese das descrições e análises elaboradas no decorrer do trabalho.

Verifica-se que houve mudanças de práticas nos dois casos, porém, em essência, elas foram bastante distintas pelas próprias características do negócio de cada organização.

No caso da Camargo Corrêa, houve alterações quanto à forma de conversão dos valores, decorrente de aspectos macroeconômicos, mas que se caracterizaram mais como ajustes e não como mudança do modelo de remuneração praticado, que continuou a ser o modelo de plano de equivalência baseado na matriz (REYNOLDS, 1997; WENTLAND, 2003; SIMS; SCHRAEDER, 2005). Também não houve mudança com relação às fases de internacionalização, representadas tanto pelos modos de entrada nem em relação às estratégias competitivas. Com início de operações em localidades com infraestrutura deficiente ou inóspita, passou-se a adotar um prêmio por mobilidade com valores inversamente proporcionais à atratividade do local, visando atrair candidatos para a posição ou compensar pelas condições adversas.

²⁵ Ver Quadro 7 - Evolução das práticas de compensação das empresas nos EUA, página 80 desta tese.

Quadro 19 - Evolução das práticas de remuneração - Camargo Corrêa

Seleção de itens de remuneração						
Fases	ano	Fonte da base de pagamento	Despesas		Incentivos	Modelo
			Custo de vida	Moradia, educação e impostos		
Exportação de serviços	1978	Baseada na matriz	Não	Sim	Não	Plano de equivalência (conversão em Dólares)
	1997				Não (1)	Plano de equivalência (conversão para a moeda local)
	2004				Prêmio por mobilidade	

Obs. 1. O adicional por transferência, por ser obrigação legal, não foi incluído como incentivo (espontâneo).

Fonte: Elaborado pelo autor

A Votorantim iniciou sua exposição internacional pela exportação indireta de seus produtos por meio de representantes externos. Instituiu, posteriormente, uma representação de compras e, em seguida, realizou um investimento direto no exterior por aquisição.

Com relação à representação no exterior para compras de insumos, por sua finalidade não ser a inserção dos produtos da empresa para competir em um novo mercado, esse movimento não poderia ser considerado, a rigor, como modo de entrada. A exportação direta admite, porém, que a empresa institua representação própria em outros países. Por esse motivo, para os efeitos das análises nesta tese, essa situação será considerada como uma fase de desenvolvimento do modo de entrada exportação, sendo classificado como exportação direta.

Durante o período de exportação indireta não ocorreram expatriações.

Com a criação de uma representação de compras nos EUA foi realizada uma expatriação isolada. Nessa ocasião foi adotado o modelo de negociação (WENTLAND; 2003), já que se tratava de um único expatriado. Essa expatriação tornou-se um experimento cujos resultados influenciaram a prática quando da ocasião do segundo modo de entrada, que foi o de investimento direto externo por aquisição, iniciando a expansão, por essa forma, para outras operações e países.

Nessa fase seguinte, de investimento externo direto, o modelo adotado inicialmente foi o plano de equivalência baseado na matriz (GROSS; WIGERUP, 1999; WENTLAND, 2003; SIMS; SCHRAEDER, 2005). Nessa ocasião foram transferidos vários funcionários e, por não se conhecer adequadamente a estrutura de remuneração da operação local, a forma de equivalência facilitou o entendimento e a atração de funcionários para a designação.

Com a expansão para outras operações e países, houve a opção por um novo modelo, o de localização (REYNOLDS, 1997; WENTLAND, 2003; SIMS; SCHRAEDER, 2005). Nesse momento, a Votorantim havia implantado sistemática de avaliação de cargos padronizada, de forma que era possível comparar as estruturas de remuneração das subsidiárias com a do Brasil. O modelo de localização permitiu, ainda, manter o equilíbrio interno, sem alterar a remuneração do expatriado balanceada com as posições semelhantes na subsidiária, e o equilíbrio externo, ou seja, acompanhar o mercado do país.

Essa opção foi bem sucedida pela existência, até aquele momento, de operações em países com valorização dos salários iguais ou maiores que a que ocorre no Brasil: EUA e Canadá e outros da Europa. Recentemente, no entanto, a empresa adquiriu ou passou a participar de operações em países que apresentam estrutura de remuneração com valores inferiores à do Brasil, como são os casos da China e de países da América do Sul. Para esses países estão sendo exigidos ajustes ao modelo de localização, como a criação de uma segunda tabela de salários no país, exclusiva para expatriados, ou a manutenção dos valores praticados no Brasil, nesse caso com pagamentos divididos entre a matriz e a operação local. Também por isso, foi instituído um prêmio por mobilidade, com a mesma finalidade e moldes que o implantado na outra empresa.

Além dessa situação, continuaram a existir movimentos para ajustes no sentido da integração e controle das políticas de recompensas, como a padronização das estruturas e centralização das decisões. A padronização ocorreu primeiramente no âmbito de cada unidade de negócio, depois por país com mais de uma unidade de negócio e, atualmente, estão sendo elaborados estudos para que seja estabelecida também em nível mundial. Todas essas mudanças estão, porém, ancoradas no mesmo modelo de localização.

Quadro 20 - Evolução das práticas de remuneração - Votorantim

Seleção de itens de remuneração						
Fases	Ano	Fonte da base de pagamento	Despesas		Incentivos	Modelo
			Custo de vida	Moradia, educação e impostos		
Exportação indireta	1991	Não houve expatriação, optou-se por representantes locais.				
Representação de compras	1999	Baseada na matriz	Sim	Sim	Não (1)	Negociação
Aquisição	2001	Baseada na matriz	Sim	Sim	Não	Plano de equivalência
	2005	Valores do local	Não	Sim	Não	Localização (decisão descentralizada na UN)
	2006				Prêmio por mobilidade	
	2008					Localização (decisão centralizada e padronizada por país)
	2009					Localização, mas com ajuste, pois o valor local é baixo (divisão de contrato)
	2010					Localização (início da centralização e padronização mundial de políticas)

Obs. 1. O adicional por transferência, por ser obrigação legal, não foi incluído como incentivo (espontâneo).

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando comparativamente as duas situações, observa-se a existência de relação entre um modo de entrada e um modelo de remuneração em uma das empresas. Foi encontrada na Votorantim uma evolução nos modelos de remuneração que acompanhou a crescente complexidade das operações internacionais. A Camargo Corrêa manteve-se em um dos modelos.

Quadro 21 - Relacionamento entre modos de entrada e modelos de remuneração nas empresas

Empresa (Sequência de entrada)		Modo de entrada	Modelo de remuneração
Votorantim (1 ^a)	-	Exportação indireta	Não houve expatriação
Votorantim (2 ^a)	-	Representação (exportação direta)	Negociação
Votorantim (3 ^a)	Camargo Corrêa (única)	Operação inicial	Plano de equivalência
Votorantim (4 ^a)	-	Operações múltiplas	Localização

Fonte: Elaborado pelo autor

A atuação da Camargo Corrêa, considerada como exportação de serviço, não pode ser comparada, no entanto, com a exportação típica de empresas de manufatura, na qual o produto é fabricado em um país e exportado como “produto acabado”. As atividades de construção exigem a instalação da empresa e a realização do seu “produto” no país em que a obra foi contratada. Essa característica do trabalho da Camargo Corrêa poderia ser considerada, então, como uma operação inicial, já que, em geral, está se instalando, pela primeira vez, se não no país, naquele canteiro de obras. Sob esse ponto de vista, existiria coincidência entre modelos, já que ambas adotaram o plano de equivalência na operação inicial.

Com relação à estratégia competitiva pode-se considerar que as duas organizações estariam classificadas, preponderantemente, entre as empresas que adotam a estratégia multidoméstica, na qual a empresa adapta o produto para cada mercado onde ela atua e as decisões são descentralizadas justamente para que a subsidiária tenha possibilidade de competir, segundo as condições do mercado e do país. Algumas operações de *commodities* da Votorantim, como a de agronegócios, e da Camargo Corrêa, como as de calçados e naval, poderiam ser classificadas como vinculadas à estratégia global. Por não existir coincidência entre as estratégias e entre os modelos adotados pelas empresas, uma adota principalmente o plano de equivalência e a outra a modelo de localização, não foi verificada correlação das práticas de recompensa com a estratégia.

6.5.2. Relacionamento com os tipos de subsidiárias existentes

A literatura sugere que as subsidiárias têm atributos diferenciados entre si e importância distinta para a corporação, devendo, portanto, receber tratamento também diferenciado (BONACHE; FERNÁNDEZ; 1997; WENTLAND; 2003).

Wentland (2003) propõe que a forma de remuneração a ser adotada seja decorrente de uma análise do conjunto de atributos de uma designação, envolvendo: os riscos associados, a atratividade do mercado e a vantagem competitiva da empresa no país, de forma a estabelecer uma estratégia de compensação que equilibre a necessidade de controle de custos com a probabilidade de sucesso das designações.

Com relação aos incentivos, representados pela remuneração variável, Bonache e Fernández (1997), propõem a adoção de uma fórmula que considere os resultados da corporação e da subsidiária e cujo peso relativo deve variar pelo grau de cooperação que é necessário manter com outras unidades e o grau de comprometimento desejado com a corporação ou a subsidiária.

Como já se observou pelos relatos das duas empresas, não há a utilização de formas diferenciadas para tratamento às subsidiárias, nas formas sugeridas pelos autores citados. As duas empresas estudadas, ao contrário, têm direcionado suas ações para a padronização das práticas, respeitadas, entretanto, certas condições de trabalho ou da legislação.

6.6. Modelo de referência para a gestão das recompensas

Pelas análises realizadas neste capítulo, com base nos levantamentos apresentados no capítulo anterior, verifica-se que as empresas realizaram diversas adaptações em suas políticas de remuneração e de formalização de expatriação ao longo de sua experiência com a internacionalização, ajustando o modelo às suas necessidades de gestão e, também, às necessidades dos empregados. Essas alterações foram efetivadas por diversos motivos, relacionados com fatores diversos. O quadro 22, a seguir, apresenta

esses fatores e os respectivos motivos para a adoção de modificações nos planos existentes.

Quadro 22 - Fatores e motivos das empresas para as mudanças nos planos de recompensas para expatriados

Camargo Corrêa	
Fatores	Motivo
Legislação brasileira e do país anfitrião	Minorar riscos trabalhistas e fiscais
Localização / Qualidade de vida na operação	Manter a atratividade das designações
	Compensar atuação em região
Votorantim	
Fatores	Motivo
Quantidade de casos de expatriação	Necessidade de Estruturação de praticas de expatriação
Entrada por aquisição em outro mercado	Necessidade de Estruturação de práticas de expatriação
Localização da operação	Compensar atuação em região
Mercado de trabalho do país anfitrião	Manter equilíbrio com outras operações (em país de baixos valores salariais)
Expansão (da Unidade de Negócios)	Controle da remuneração nas subsidiárias.
Expansão (do Grupo - internacionalização outras UN)	Manter equilíbrio com outras operações (global)
Expansão (do Grupo - mais de uma UN em um país)	Evitar descontentamentos / Gerar equidade

Fonte: Organizado pelo autor

Esses fatores e motivos, apresentados no quadro anterior, ainda têm, no entanto, peculiaridades de cada empresa e podem ser sintetizadas agrupando-se aqueles com o mesmo significado, resultando em uma quantidade menor, porém consistente, de fatores passíveis de serem consideradas para a adoção em estruturas e mudanças em planos de expatriação:

Quadro 23 - Fatores que impactam nas políticas de recompensas para expatriados

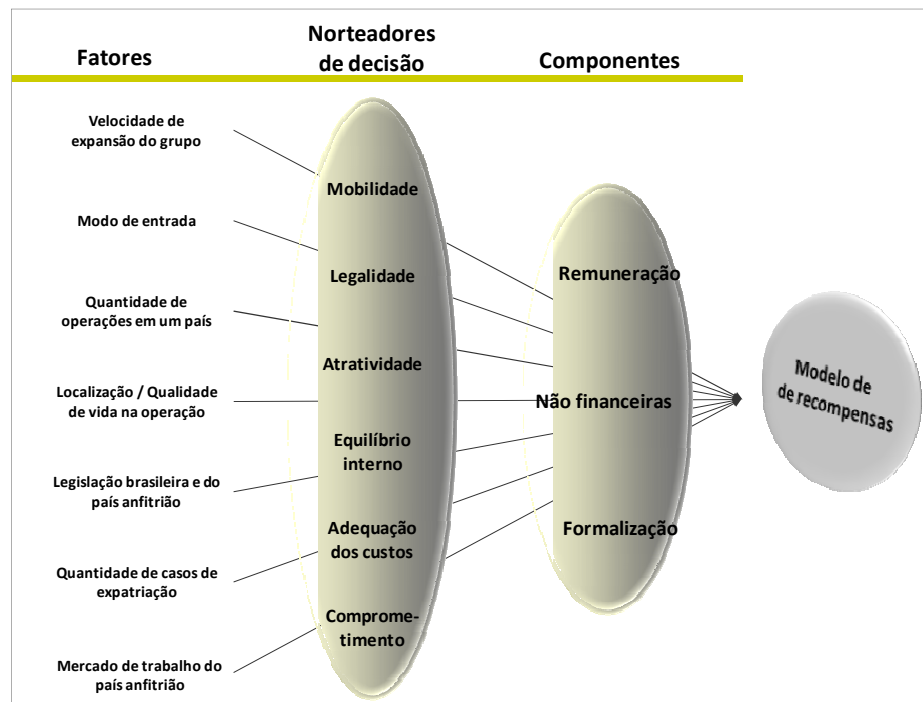
1. Quantidade de casos de expatriação
2. Quantidade de operações em um país
3. Modo de entrada
4. Legislação brasileira e do país anfitrião
5. Expansão
6. Localização / Qualidade de vida na operação
7. Mercado de trabalho do país anfitrião

Fonte: Organizado pelo autor

Ainda neste capítulo, foram identificados e apresentados os aspectos norteadores das decisões sobre as políticas adotadas e as mudanças ocorridas ao longo do tempo. Esses aspectos são os seguintes: mobilidade; legalidade; atratividade; adequação dos custos; equilíbrio interno; comprometimento com e dos empregados.

A partir desses elementos pode-se construir um modelo a ser tomado como referência para a gestão das recompensas para expatriados pelas empresas brasileiras. O modelo é constituído pelos fatores que devem ser considerados na elaboração de um plano de recompensas para expatriados. Esses fatores necessitam, ainda, ser submetidos aos aspectos que irão nortear as decisões sobre qual opção ou caminho a seguir. Uma representação gráfica desse processo é apresentada na figura a seguir.

Figura 11 - Modelo de referência para a gestão das recompensas para expatriados pelas empresas brasileiras



Fonte: Elaborado pelo autor

Finalmente, com essa visão dos caminhos percorridos pelas empresas que já consolidaram sua inserção internacional, com seus acertos e erros, as empresas que iniciam sua internacionalização poderão considerar o modelo de referência como meio

para facilitar a adoção de políticas mais adequadas às contingências desses novos empreendimentos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido tendo como meta principal responder ao problema de pesquisa que foi enunciado da seguinte forma: “**como evoluem as políticas de recompensas para os executivos expatriados por empresas brasileiras à medida que elas consolidam sua internacionalização?**”. Para a obtenção da resposta a essa indagação, o problema foi desdobrado em quatro objetivos gerais.

O primeiro objetivo foi investigar as mudanças introduzidas nas políticas de recompensas decorrentes da expatriação de executivos e os impactos decorrentes no modelo de gestão de pessoas a fim de torná-lo adequado aos crescentes desafios da internacionalização da empresa. O segundo objetivo foi, considerando a progressão da empresa nos estágios de internacionalização, investigar de que forma o transcorrer do processo de internacionalização dessas empresas, representado pelos modos de entrada em novos mercados, impacta nas políticas de recompensas. O terceiro objetivo foi verificar se as políticas de recompensas reconhecem os diferentes papéis estratégicos e importância das subsidiárias, de forma a produzir modelos de recompensas que atendam a essas diferenças. Por último, o quarto objetivo foi delinear um modelo teórico de referência para a gestão das recompensas para expatriados pelas empresas brasileiras que enfrentam esse desafio estratégico.

O Brasil tem, nesta década, experimentado uma explosão da quantidade de empresas brasileiras que se internacionalizaram. Em consequência, tem sido crescente o interesse empresarial e acadêmico pelo estudo desse fenômeno. A pesquisa acadêmica no Brasil vem dando ampla atenção para aspectos como a inserção cultural e a adaptação do expatriado, no entanto, as questões relativas às recompensas, ao contrário, não tem sido sequer tangenciadas. Na revisão da literatura realizada para o embasamento deste estudo não foram encontrados trabalhos realizados sobre esse assunto no Brasil. Essa carência, aliada à atuação profissional do pesquisador na área de remuneração, foi o que motivou a realização deste estudo.

Neste capítulo pretende-se evidenciar algumas análises e refletir sobre as abordagens e dimensões encontradas nos processos estudados, realçando o que se acredita terem sido as principais contribuições desta pesquisa, oferecendo algumas recomendações para os que possam vir a se beneficiar das conclusões deste trabalho e, em seguida, sugestões para futuras pesquisas.

7.1. Discussão dos resultados

Objetivo 1

- Mudanças introduzidas nas políticas de recompensas decorrentes da expatriação de executivos e os impactos decorrentes no modelo de gestão de pessoas, a fim de torná-lo adequado aos crescentes desafios da internacionalização da empresa.

O estudo demonstrou que as empresas vêm adequando suas políticas e práticas de gestão dos processos de recompensas aos expatriados em um processo contínuo de aprendizado, preparando-se para entenderem e anteciparem-se às demandas de expansão da internacionalização da organização ou em reação às mudanças que ocorrem nos aspectos legais e macroeconômicos. À medida que são expostas a situações específicas de países ou regiões do planeta em que passam a atuar, respondem com ajustes nas práticas existentes ou com a introdução de novas que garantam a colaboração da gestão internacional de pessoas para o alcance os objetivos empresariais.

Como resultante, as políticas de recompensas evoluíram tornando-se mais intrincadas. Os modelos de recompensas “puros” inicialmente adotados, ou seja, com desenho único para todas as expatriações, se mostraram insuficientes para atender às diversas realidades encontradas. Foi observada uma série progressiva de transformações que tornaram os modelos de remuneração, de recompensas não financeiras, de formalização da expatriação, mais flexíveis e adaptáveis às especificidades locais, guiados, no entanto, pelos norteadores de decisão estabelecidos.

A internacionalização da empresa brasileira, diferentemente do que aconteceu com outras economias, não se deveu a um período de crescimento acelerado e sustentável do mercado local (RICUPERO; BARRETO, 2007). No Brasil, a internacionalização

ocorreu em seguida a um momento em que tiveram que se preparar para uma nova realidade econômica que exigia reestruturações e movimentos estratégicos defensivos para enfrentar a abertura comercial introduzida na década de 1990. Assim, com a maior complexidade do mercado brasileiro, as empresas passaram por profundos processos de mudança nas últimas décadas, como a diversificação de negócios, fusões e aquisições e a internacionalização. A necessidade de mudança nos modelos de gestão de pessoas foi desencadeada a partir das demandas do ambiente brasileiro e não em consequência da internacionalização.

Objetivo 2

- Impacto do processo de internacionalização dessas empresas, representado pelos modos de entrada em novos mercados, nas políticas de recompensas.

Com relação aos impactos da evolução nos modos de entrada em mercados internacionais foram encontradas duas situações em relação às políticas de recompensas: uma relativa às recompensas não financeiras e outra em relação às políticas de remuneração.

Não foram encontradas evidências de influência dos modos de entrada em relação às recompensas não financeiras. As empresas, desde as primeiras expatriações, formularam políticas que visavam garantir o atendimento a aspectos como criação de clima de segurança e suporte à transferência do expatriado e sua família e criação de perspectiva de desenvolvimento. Os aspectos como liberdade de ação e desafios encontrados são inerentes ao processo de expatriação e independem de políticas de gestão de pessoas.

Após as primeiras designações internacionais, observou-se a necessidade de maior preocupação com a preparação do expatriado e da sua família, para enfrentar a nova situação e ampliar as possibilidades de ajustamento no país de destino. O tema da interculturalidade foi introduzido nos programas de desenvolvimento de lideranças, embora essa providência não tenha sido tomada com foco exclusivo nas expatriações, visto ter sido verificado ser necessário desenvolver esse aspecto também para as relações interpessoais no âmbito das operações no Brasil. Tornou-se imperativa a participação da família em processos prévios de preparação para a transferência, dado que o ajustamento

do cônjuge e dos filhos é um fator fundamental para que a expatriação tenha sucesso. No entanto, também nessa situação, não há relação com os modos de entrada.

Já com relação às políticas e práticas de remuneração foram observados indícios de que pode existir uma relação entre a crescente complexidade das operações internacionais e a evolução nos modelos de remuneração. Observou-se em uma das empresas que ocorreram alterações nos modelos de remuneração que coincidiram com novos modos de entrada. Houve, ainda, coincidência de modelos adotados pelas empresas em um dos modos de entrada.

Objetivo 3

- Reconhecimento dos diferentes papéis estratégicos e importância das subsidiárias, de forma a produzir modelos de recompensas que atendam a essas diferenças.

Não foi encontrada a utilização de formas diferenciadas para tratamento às subsidiárias. As empresas, ao contrário, têm direcionado suas ações para a padronização das práticas, respeitadas, entretanto, as especificidades em relação às condições de trabalho ou da legislação, consideradas no âmbito do país e não da subsidiária.

Objetivo 4

- Modelo de referência para a gestão das recompensas para expatriados pelas empresas brasileiras que enfrentam esse desafio estratégico.

O estudo proporcionou a identificação de um conjunto de fatores que impactam a definição do modelo de recompensas. Verificou-se, também, que as decisões sobre as mudanças necessárias, decorrentes de mudanças nesses fatores, são tomadas ancoradas em certos aspectos que norteiam a condução da política de gestão internacional de pessoas nas organizações pesquisadas.

A partir desses elementos foi possível construir um modelo que pode servir como referência para a gestão das recompensas para expatriados pelas empresas brasileiras. O modelo é constituído dos fatores a serem considerados na elaboração de um plano de recompensas para expatriados. Esses fatores necessitam, ainda, ser submetidos aos aspectos que devem nortear as decisões sobre qual opção ou caminho a seguir.

7.2. Principais contribuições da pesquisa

Considera-se que entre as principais contribuições deste trabalho está a consolidação de uma literatura internacional sobre gestão internacional de recompensas, que foi aplicada em casos brasileiros. Ressalta-se a identificação dos diversos modelos de remuneração adotados e o resgate histórico da sua adoção.

Outra contribuição importante do estudo foi a verificação das alterações introduzidas nos modelos de recompensas em designações internacionais pelas empresas brasileiras. A pesquisa foi planejada para analisar o processo de evolução das políticas e práticas de recompensas - o *continuum*, e não a simples fotografia - de forma a tornar possível apoiar as decisões sobre os modelos mais adequados em novos empreendimentos internacionais. A crescente quantidade de empresas brasileiras que, mantida a tendência verificada nos últimos anos, deverão iniciar o processo de internacionalização justifica a existência de referências que facilitem a tomada de decisão.

Nesse sentido, apropriando-se desse histórico e de outras reflexões dos entrevistados sobre as experiências vividas pelas empresas, o estudo traz a sua principal contribuição que é a apresentação de um modelo de referência para gestão das recompensas para expatriados. Considerando os fatores interferentes e os aspectos norteadores das decisões, descobertos neste estudo, ele pode colaborar com as empresas que passam pelo processo de internacionalização na adoção do modelo aplicado mais apropriado ao seu momento.

7.3. Limitações da pesquisa

A própria natureza do método adotado, estudo de casos múltiplos, remete à principal limitação deste estudo, que é a impossibilidade de generalização dos resultados.

Outra limitação refere-se a não ter sido encontrada documentação, ou não ter tido acesso a esta, que pudesse embasar a construção da história das políticas e práticas de recompensas nas empresas, o que levou a dependência de informações obtidas por meio de

pessoas envolvidas no processo à época das modificações, uma pessoa continua na empresa e outra é ex-funcionário.

Ainda com relação à obtenção de informações, não foi possível entrevistar todos os grupos previstos no protocolo, estando restritas, em um dos casos, aos profissionais da área de recursos humanos.

7.4. Sugestões para futuras pesquisas

A partir dos achados neste estudo e visando ao desenvolvimento do tema abordado, sugere-se a condução de outras pesquisas, que podem ter como ponto de partida as seguintes hipóteses e respectivo objetivo:

Cada setor da economia possui regras e dinâmicas próprias. Considera-se que, por esse motivo, é possível afirmar que as empresas de um mesmo setor tenham a mesma relação entre os modos de entrada e os modelos de remuneração na evolução no processo de internacionalização.

- Investigar setorialmente os resultados deste estudo de forma a empregar-lhes maior consistência, consideradas as realidades e desafios específicos vividos.

Por tratarem-se de entrantes tardios e, por isso, terem a possibilidade de aproveitar conhecimento sistematizado sobre as políticas de recompensas, as empresas brasileiras seguem caminhos diversos dos trilhados por multinacionais estrangeiras na evolução das políticas.

- Investigar comparativamente o processo evolutivo das políticas de recompensas ocorrido com empresas multinacionais de outros países.

O estudo identificou 7 fatores e 6 aspectos norteadores para a seleção e definição do modelo de recompensas da empresa. Dada a necessidade demonstrada pelas empresas em ter profissionais para prover pessoal em suas unidades no exterior, a preocupação com o custo da expatriação não é o principal fator na decisão pelo melhor modelo para o plano de recompensas para expatriação.

- Testar, com abordagem quantitativa, os resultados obtidos nesta pesquisa procurando atribuir generalização aos achados.

Com essas sugestões espera-se que as contribuições desta tese possam colaborar para o aprofundamento do estudo da gestão internacional de pessoas, em geral, e para o estudo das políticas e práticas de recompensas, em particular, cooperando com o desenvolvimento da empresa brasileira.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAS, J A. Rethinking competitiveness Advances in Competitiveness Research. 2000.
- AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S.N. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors in: *Journal of International Business Studies*, 23 (1): 1-27. 1992.
- ALEM, A. C; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização de empresas brasileiras: algumas reflexões. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v12, n24, p. 48-76. Dezembro de 2005.
- AMATUCCI, Marcos. Temas e metodologias em negócios internacionais: um estudo longitudinal. *Workshop sobre internacionalização de empresas. Anais... FEA USP*. 2007.
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. In: *Journal of International Business Studies*, 17 (3): 1-26, 1986.
- ANDERSSON, Svante. Internationalization of the firm in an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*, v. 30, n.1, p. 65-94, 2000.
- ANSOFF, I. H; McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARBIX, Glaucio. Políticas do desperdício e assimetria entre público e privado na indústria automobilística. *Revista Brasileira de Ciências sociais - RBCS* vol.17 nº48 Fev/2002.
- BARBOSA, Lívia; VELOSO, Letícia. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. *Civitas – Revista de Ciências Sociais*, v. 7, n. 1, jan.-jun. 2007.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 1994.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across borders: new strategic requirements. *Sloan Management Review*; v28 4 pg7-17. Summer 1987a.
- _____ Managing across borders: new organizational responses. *Sloan Management Review*; v29 1 pg43-53. Fall 1987b.
- _____ What is a global manager? *Harvard Business Review*, Best of HBR 1992. 2003.
- BARNEY, Jay B.; HERSTERLY, William. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo. Pearson. 2007.
- BARUCH, Yehuda; ALTMAN, Yochanan. Expatriation and repatriation in MNCs: a taxonomy. *Human Resource Management*, Vol. 41 Issue 2, p239, 21p; Summer 2002.
- BASSI, E. *Globalização de negócios: construindo estratégias competitivas*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997.

BERGER, S. How we compete: what companies around the world are doing to make it in today's global economy. Doubleday, 2006.

BLACK, Stewart; GREGERSEN, Hal B. The right way to manage expats. Harvard Business Review. 52-62. Mar/Apr 1999.

BONACHE, Jaime; FERNÁNDEZ, Zulina. Expatriate compensation and its link to the subsidiary strategic role: a theoretical analysis. The International Journal of Human Resource Management 8:4 August 1997.

_____. BREWSTER, Chris; SUUTARI, Vesa. Expatriation: a developing research agenda. Thunderbird International Business Review. Hoboken: Vol. 43, Iss. 1; pg. 3 Jan/Feb 2001.

BRASIL. Congresso. Lei nº 7.064, de 6 de Dezembro de 1982. Brasília, DF, 1982.

BRITTO, J. Características estruturais e modus operandi das redes de firmas em condições de diversidade tecnológica. Tese de Doutorado, IE-UFRJ. Rio de Janeiro (*apud* LASTRES e CASSIOLATO, 2004), 1999.

_____. Redes de cooperação entre empresas. In: KUPFER, D. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus, p. 345-386. 2002.

BUCKLEY, P. J.; CASSON; M. C.; Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach in: Journal of International Business Studies, 28, 3, pg. 539-562, 1998.

CADERNOS NAE (Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República). Agenda para o futuro do Brasil. Edição especial (mai. 2007). Brasília: Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2007.

CALIGIURI, Paula 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, Vol. 40, N1, P. 61-80. 2000.

CAMARGO CORRÊA. Disponível em www.camargocorrea.com.br. Acessado em 05/05/2010

CAMP, R. Adaptar criativamente. HSM Management. 3 julho - agosto, São Paulo, 1997.

CASSIOLATO, J. E. e LASTRES, H. M. M. Aglomerações, cadeias e sistemas produtivos e de inovação. Revista Brasileira de Competitividade, ano 1, no. 1, abril/julho Instituto Metas, B. Horizonte. 2001.

_____, SZAPIRO, Marina. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas In: LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. E. e MACIEL, M. L. Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local, Rio de Janeiro, Relume Dumará 2003.

CERCEAU, J.; TAVARES, M. C. Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico. Fundação Dom Cabral, 2002.

CHURCHIL, G; PETER, J. P. Marketing: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. *Economica* , Vol. 4, November, pp. 386- 405, 1937. (*apud* RAMPAZO *et al*, 2009)

COLLINGS, David G., SCULLION, Hugh and DOWLING, Peter J. Global staffing: a review and thematic research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, v20 n6, p.1253-1272. 2009

COPACINO, W. C. Supply chain management, the basics and beyond. [S.l.]: The St. Lucie Press, 1997 (*apud* MOORI e ZILBER, 2003).

CRESWELL, W. John. Research design: qualitative & quantitative approaches. Thousand Oaks: Sage, 1994 (*apud* Goulart; Carvalho, 2005).

_____. Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions. Sage Publications. Thousand Oaks. 1998.

DE CIERI, Helen; COX, Julie Wolfram; FENWICK; Marilyn A review of international human resource management: Integration, interrogation, imitation *International Journal of Management Reviews* v.9 n4 p. 281–302. 2007

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3):375-394, 1993 (*apud* Drummond, 1997).

DOZ, Y.; SANTOS, J.; WILLIAMSON, P. From global to metanational: how companies win in the knowledge economy. Harvard Business School Press, 2001.

DRUMMOND Júnior, Aldemir. Enabling conditions for organizational learning: a study in international business ventures. Tese (Doutorado) - The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, 1997.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In DUTRA, Joel Souza (org.) *Gestão por Competências*. São Paulo. Gente, 2001a.

_____. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, Joel Souza (org.) *Gestão por Competências*. São Paulo. Gente, 2001b.

_____. A gestão de carreira. In FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo, Gente, 2002a.

_____. *Gestão de Pessoas - Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo. Atlas, 2002b.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, R.; LOWE, A. Pesquisa gerencial em administração. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999.

_____ ; BURGOYONE, John e ARAUJO, Luis (Orgs.). Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

_____ ; ARAUJO, Luis. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. in: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYONE, John e ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

EDSTROM, A.; GALBRAITH, J. R. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 22 (June), p. 248-263. 1977 (*apud* HARZING, 2001).

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*; v14, n°4; pg. 532-550. Oct. 1989.

EKELEDO, I. SIVAKUMAR, K. International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: a resource based perspective. In: *International Marketing Review*, 21, 1, 2004.

FISCHER, André Luiz. Um resgate histórico e conceitual dos modelos de gestão de pessoas. In FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo, Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. e FLEURY, Afonso. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. Atlas, 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão da Produção*. vol.10, n.2, pp. 129-144. 2003.

FLORIANI, Dinorá Eliete; HOURNEAUX JR., Flávio; ORSI, Ademar; ANSELMO, Jefferson Leandro. Estratégias de internacionalização: modos de entrada e competitividade da indústria brasileira. *Sociedade Latino-Americana de Estratégia no Brasil - SLADE BRASIL*, 2006, Balneário Camboriú - SC. Nov. 2006.

FREITAS, Maria Ester de. Vida de executivo expatriado: a festa vestida de riso ou de choro. *Anais... Enanpad* 2000.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL, Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira: Sumário Executivo, 2002.

_____ A Decolagem das multinacionais brasileiras. Dez 2007.

_____ Ranking das Transnacionais Brasileiras. 2009.

FURTADO, João. Padrões de inovação da indústria brasileira. Artigo apresentado no seminário "Ciência, Tecnologia e Inovação na Agenda do Desenvolvimento", organizado pelo Instituto Fernando Henrique Cardoso (IFHC), 24 de setembro de 2004..

GASKELL, George. Entrevistas sociais e grupais. In: BAUER, Martin W., GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Editora Vozes. Petrópolis: 2002.

GHISLANZONI, Giancarlo; PENTTINEN, Risto; TURNBULL, David. The multilocal challenge: managing cross-border functions. *The McKinsey Quarterly*. Maio 2008.

GILL, Rosalind. Análise de discurso. In: BAUER, Martin W., GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Editora Vozes. Petrópolis: 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v.35, n3, p.2-29. São Paulo. 1995.

GONÇALVES, Gabriela Arantes; MIURA, Irene Kazumi. Executivo Expatriado: Fatores que afetam o ajustamento internacional. *Enanpad*. Salvador. Anais... Set 2002.

GOULART, Linda; ARRUDA, Carlos Alberto, BRASIL, Haroldo Vinagre; Evolução na dinâmica de Internacionalização. *Revista Brasileira de Comercio Exterior*. Rio de Janeiro, n. 41, p. 31-40, Out/Nov/Dez, 1994.

GOULART, Sueli; CARVALHO, Cristina Amélia. O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em administração. In.: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. FGV Editora. 2005.

GROSS, Steven E.; WINGERUP, Per L. Global pay? Maybe not yet. *Compensation and Benefits Review*. 31, 4 25-34. Jul/Aug 1999.

GUPTA, Anil. K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4): 768-92. 1991.

HAMEL, G e PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Campus, 1995.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. A perspectiva de um sistema estratégico de recompensas para executivos: desafios e oportunidades. *Enanpad*. Salvador, Anais... Set. 2002.

HARBISON, J. R.; PEKAR, P. J. Alianças estratégicas. São Paulo: Futura, 1999.

HARVEY, M. Empirical evidence of recurring international compensation problems. *Journal of International Business Studies*, 24(4): 785-99. 1993.

_____. Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*. Hoboken: Vol. 40, Iss. 2; pg. 139. Summer 2001.

HARZING, Anne-Wil. An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 31 1 (First Quarter), 101-120. 2000.

HEMAIS, C.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In Hemais C. (org.): *O desafio dos mercados externos*. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2004.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. *Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo, Atlas, 2001a.

_____. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, Joel Souza (org.) *Gestão por Competências*. São Paulo. Gente, 2001b.

_____. Sistemas de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo, Gente, 2002.

_____. *Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores*. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo. 2004.

HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael, A.; IRELAND, R. Duane; HARRISON, Jeffrey S. *Estratégia Competitiva*. Cengage. 2009

HUBERMAN, A. M.; MILES, M. B., *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd edn.), Sage: London & Thousand Oaks, California. 1994.

IVANCEVICH, John M. *Gestão de recursos humanos*. McGraw Hill. 10ed. 2008.

JOHANSON, Jan; WIDERSHEIN-Paul, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *The Journal of Managements Studies*, 12: 11-24, 1975.

_____; VAHLE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 23-32, 1977.

KEEGAN, W. J; GREEN, M. C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 1999.

KERLINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

KNIGHT, G; CAVUSGIL, S. Innovation, organizational capabilities and the born-global firms. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141, 2004.

KOBRIN, S. J. Is there a Relationship between a geocentric mind-set and multinational strategy? *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, p. 493-511. 1994. (*apud* NEVADO, 2003).

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, Issue 4. 1993.

KORNHAUSER, Arthur; SHEATSLEY; Paul, B. Construção do questionário e processo de entrevista. In: SELLTIZ, Claire *et al.* Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo, EPU, 1975.

LARRAÑAGA, F. A. A Gestão Logística Global. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

LASTRES, Helena Maria Martins e CASSIOLATO, José E. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais IE/UFRJ, 2005.

_____; ALBAGLI, Sarita; LEMOS, Cristina e LEGEY, LIZ-Rejane Desafios e oportunidades da era do conhecimento São Paulo em Perspectiva, 16(3): 60-66, 2002.

LEVINE, Sumner N. The acquisitions manual. New York Institute of Finance, 1989.

LORANGE, P.; ROOS, J. The challenge of cooperatives ventures. Stockholm: Institute of International Business, 1987.

MACHADO, Hilka Vier; HERNANDES, Cláudio Aurélio. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 8, n. 3, Jul./Set.: 53-73. 2004.

MAGALHAES, Fernando Saraiva de; ROCHA, Ângela da. A formação de executivos internacionais. In: Rocha, Ângela da (Org.). A internacionalização das empresas: estudos de gestão internacional. Mauad Editora, Coleção Estudos COPPEAD, 2002.

MALERBA, Franco. Learning by firms and incremental technical change. *Economic Journal*, v. 102, Jul., p. 845-859 (*apud* SCHEFFER *et al*, 2005), 1992.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica. Atlas, 2000.

MARIZ, Luiz Alberto; GOULART, Sueli; DOURADO, Débora; REGIS, Hélder Pontes. O reinado dos estudos de caso em teoria das organizações: imprecisões e alternativas. Encontro Nacional de Estudos Organizacionais - ENEO - ANPAD. 2004.

MARRAS, Jean Pierre. Recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo, Futura, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estatística Geral e Aplicada. São Paulo, Atlas, 2001.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 1988.

MENDONÇA DE BARROS, J., GOLDENSTEIN L. Avaliação do processo de reestruturação industrial brasileiro. *Revista de Economia Política*, v. 17, n. 2, (66), p. 11-31. (*apud* SARTI; LAPLANE, 2002). mar 1997.

MINERVINI, N. O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. 3. ed. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

MINTZBERG, Henry. The manager's job: folklore and fact. HBR Classic. Harvard Business Review. 163-176. Mar/Apr 1990..

_____ AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento. Bookman, 1999.

MOORI, Roberto Giro e ZILBER, Moisés Ari. Um estudo da cadeia de valores com a utilização da análise fatorial. RAC, v. 7, n. 3, Jul./Set.:127-147. 2003.

NEVADO, Pedro Picaluga. A opção expatriado-local na gestão de topo das subsidiárias das empresas multinacionais: O caso das subsidiárias portuguesas de empresas alemãs. ISEG-UTL Working Paper n. 1/2003. 2003.

NEWMAN, Jerry M.; KRZYSTOFIAK, Frank J. Value-chain compensation. Compensation & Benefits Review. May/Jun, 30 (3) p. 60-66. 1998.

NUNES, Leni Hidalgo; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de; JAUSSAUD, Jacques. Expatriação de executivos. Coleção Debates em Administração. Thomson Learning. 2008.

ODEBRECHT, Emilio. O desafio da expatriação. Folha de São Paulo, São Paulo, ano 89, n. 29.474, p. A2, 13/12/2009.

PEAK, Martha H. Darned expensive to take for granted. Management Review, January 1997.

OXBOW. Coque de petróleo. Disponível em www.oxbow.com, acesso em 08/05/2010.

PELTONEN, T. Critical theoretical perspectives on international human resource management. In Stahl, G.K. and Björkman, I. (eds), Handbook of Research in International Human Resource Management. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 523–535. 2006. (apud TARIQUE; SCHULER, 2008)

PERLMUTTER, H. V. The Tortuous evolution of the multinational corporation, Columbia Journal of World Business, 4, January-February 1969, p. 9-18. 1969. (apud NEVADO, 2003)

PERROTTI, Edoardo; VASCONCELLOS, Eduardo. Estratégias de internacionalização: o caso da empresa Voith. In VASCONCELLOS, Eduardo. Internacionalização, estratégia e estrutura. Atlas. 2008.

PESSOA, Eneuton; MARTINS, Marcilene. Revisitando a teoria do ciclo do produto. Revista de Economia Contemporânea vol.11, n.2, pp. 307-329. 2007.

PETTIGREW, A. M. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In E. E. Lawler (ed.), Doing research that is useful in theory and practice, San Francisco: Jossey Bass, 1985 (apud Easterby-Smith *et al*, 1999).

PINHEIRO, Armando Castelar. Segurança jurídica, crescimento e exportações. Texto para discussão n° 1125. IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Rio de Janeiro, outubro de 2005.

PORTER, M. E. Competition in global industries: a conceptual framework. In Porter, M.: Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

_____. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência, Rio de Janeiro, Campus, 1986a.

_____. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior, Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, M. Creating strategic capability: toward an ideal DMNC corporation. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

PROBST, Gilbert, RAUB, Steffen e ROMHARDT, Kai - Gestão do conhecimento, os elementos construtivos do sucesso. Bookman, Porto Alegre, 2002.

PROCHNIK, Victor. Por que é baixo o investimento direto das firmas brasileiras no exterior? Projeto “Estudo comparativo dos sistemas de inovação no Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul” - BRICS. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos Ciência, Tecnologia e Inovação. Nota Técnica Final, 2007.

PUCIK, V. Evolution of multinational human resource management. In Heidi Vernon-Wortzel & Lawrence Wortzel, editors, Strategic management of multinational corporation: The essentials, 424-35. Boston: John Wiley. (*apud* Nevado, 2003). 1985.

RAMPAZO, José Luis; TUROLLA, Frederico Araujo; PIFFER, Thiago; OHIRA, Thelma Harumi. Internacionalização de Empresas de Infraestrutura: casos do Setor Elétrico. VII Ciclo de Debates em Economia Industrial Trabalho e Tecnologia. PUCSP. 2009.

REIS, Cristina Fróes de Borja. Investimento público e desenvolvimento econômico: análise aplicada ao Brasil entre 1950 e 2006, com base em uma perspectiva teórica keynesiana e estruturalista. Revista de economia heterodoxa, n° 10, ano VII 2008.

REYNOLDS, Calvin. Expatriate compensation in historical perspective. Journal of World Business. 32(2) 118-132. 1997.

RIBEIRO, F.; OLIVEIRA JR., M. M. Transferência e transferência reversa de conhecimento: o caso da aquisição da Perez Compac pela Petrobras na Argentina. RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, 1127 03 2009.

RICART, J. E.; ENRIGHT, M. J.; GHEMAWAT, P.; *et al.* New frontiers in international strategy. In: Journal of International Business Studies, ed.35, pg. 175-200. 2004.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo. Atlas. 1989.

RICUPERO, R.; BARRETO, F. M. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, A. (Org.). Internacionalização de empresas brasileiras: perspectiva e riscos. Campus. 2007.

ROBERTS, Karen; KOSSEK, Ellen Ernst; OZEKI, Cynthia. Managing the global workforce: challenges and strategies. In MENDENHALL, Mark; ODDOU, Gary. Readings and cases in international human resources management. South-Western College Publishing. 2000.

ROCHA, Angela da. Porque as empresas brasileiras não se internacionalizam? Em Rocha, A. (org.) As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras, Mauad Editora, Coleção Estudos COPPEAD, 2003.

_____; SILVA, F. da S.; CARNEIRO, J. Expansão das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. (Orgs.) Internacionalização e os países emergentes. Atlas. 2007.

ROOT, F. R. Entry strategies for international markets. Second edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

SARTI, Fernando; LAPLANE, Mariano F. O investimento direto estrangeiro e a internacionalização da economia brasileira nos anos 1990. Economia e Sociedade, Campinas, v. 11, n. 1 (18), p. 63-94, jan./jun. 2002.

SCHEFFER, Janaina Rodrigues; CARIO, Silvio A. Ferraz e NICOLAU, José Antônio. Capacitação tecnológica de micro e pequenas empresas em arranjos produtivos locais: um estudo no segmento de materiais plásticos. VIII Encontro de Economia da Região Sul - ANPEC SUL 2005.

SCULLION, H.; COLLINGS, D. Global Staffing, London: Routledge. 2006 (apud TARIQUE; SCHULER, 2008).

SELLTIZ, Claire, JAHODA, Marie, DEUTSCH, Morton e COOK, Stuart W. Métodos de pesquisa nas relações sociais. E.P.U./Edusp, São Paulo, 1975.

SIMS, Robert H., SCHRAEDER, Mike. Expatriate compensation: an exploratory review of salient contextual factors and common practices. Career Development International, 10, 2; ABI/INFORM Global, pg 98-108. 2005.

SLANGER, A. Studies on the determinants of foreign entry mode choices and performance. 2005.

SMADJA, C. O fim da complacência. Revista Brasileira de Comércio Exterior 59 - abril, maio, junho, 1999.

SUUTARI, Vesa; TORNIKOSKI, Christelle. The challenge of expatriate compensation: the sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriate. Journal of Human Resource Management. 12:3. pg. 389-404. May 2001.

SWAAK, Reyer A. Today's expatriate family: dual careers and other obstacles. Compensation & Benefits Review, p. 21-26. Jan./Feb. 1995a.

_____ Expatriate management: the search for best practices. *Compensation & Benefits Review*, p. 47-55. Mar./Apr. 1995b.

_____ Expatriate failures: too many, too much cost, too little planning. *Compensation & Benefits Review*, p. 47-55. Nov./Dez. 1995c.

_____ Repatriation: a weak link in global HR. *HRFocus*, p. 29-30. April 1997.

SZAPIRO, M. e ANDRADE, M. Internacionalização de arranjos e sistemas de MPME. Disponível em: www.ie.ufrj.br/rede, acessado em set. 2003.

TÁLAMO, José Roberto e CARVALHO, Marly Monteiro de. Seleção dos objetivos fundamentais de uma rede de cooperação empresarial. *Gestão & Produção*, v.11, n.2, p.239-250, mai.-ago, 2004.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pedados capitais. Elsevier, Rio de Janeiro. 2007.

TARIQUE, Ibraiz; SCHULER, Randall. Emerging issues and challenges in global staffing: a North American Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, v19 n8, p.1397-1415. 2008.

TAYLOR, Sully; BECHLER, Schon; NAPIER, Nancy. Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, v21 n4 p.959-985 Oct 1996.

TELLES, Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, São Paulo v.36, n.4, p.64-72, Out/Dez 2001.

TUNG, Rosaline L. Selection and training procedures of US, European and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25 (1), 57-71. 1982.

VERSIANI, Flávio R.; SUZIGAN, Wilson. O processo brasileiro de industrialização: uma visão geral. X Congresso Internacional de História Econômica, Louvain, Agosto de 1990.

VOTORANTIM. Disponível em www.votorantim.com.br. Acessado em 02/05/2010.

WENTLAND, Daniel M. A new practical guide for determining expatriate compensation: the comprehensive model. *Compensation and Benefits Review*; 35 (3) pg. 45-50. May/Jun 2003.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos, Bookman, Porto Alegre, 2a Edição, 2001.

9. APÊNDICE

Roteiro de entrevista - texto de encaminhamento prévio das questões por e-mail

O roteiro de entrevista a seguir faz parte de pesquisa sobre **políticas de recompensas para executivos expatriados por empresas brasileiras**, como parte do Programa de Pós-Graduação em Administração - Doutorado da FEA-USP.

O objetivo do projeto é identificar como essas empresas estruturam as políticas de recompensas aos seus executivos, na medida em que evoluem em seu processo de internacionalização, bem como os fatores de sucesso desses planos.

Sua empresa foi selecionada por constar em levantamento que a incluiu como uma das vinte maiores multinacionais brasileiras. Como tal, a experiência da sua empresa será de fundamental importância para o resultado da pesquisa, enriquecendo o conhecimento nacional sobre esse processo.

Mais informações sobre a pesquisa podem ser obtidas com o professor Ademar Orsi pelo e-mail orsi@usp.br / orsi@anhembibi.br ou pelo telefone 5511 9978-1341.

O Programa de Pós-Graduação da FEA USP e, em especial, a área de Recursos Humanos de nosso Departamento, ficariam muito gratos com essa contribuição inestimável que você e sua Empresa podem trazer para a evolução da pesquisa acadêmica no campo em que está sendo realizada.

Roteiro de entrevista - Gerente de Recursos Humanos

Quais são as formas de remuneração fixa para os expatriados da empresa?

Há diferenças de sistema conforme a posição ou localização?

Quais são as formas de remuneração variável para os expatriados da empresa?

Há diferenças de sistema conforme a posição ou localização?

Como evoluíram as práticas de recompensas para os expatriados na empresa?

Quais os principais problemas detectados que motivaram as mudanças?

Como você avalia a adequação entre os programas de remuneração para expatriados, locais e expatriados com origem em outros países (TNC) com relação aos pacotes oferecidos a cada um desses grupos?

Como são tratadas as necessidades dos familiares dos expatriados? (impactos na carreira do cônjuge, necessidades escolares dos filhos, por exemplo).

Como são conduzidos os processos de repatriação? Há garantias formais ou informais de repatriação?

São observadas dificuldades de formação, atração, motivação e de retenção de gerentes internacionais? Quais?

Na sua percepção, essas designações proporcionam ao expatriado:

Oportunidade de encontrar desafios?

Realizar trabalhos considerados melhores?

Exigência de mobilização de seus conhecimentos e habilidades?

O trabalho proporciona liberdade e independência?

Percepção de sua responsabilidade em relação à obtenção de resultados?

Criação de status proveniente na organização?

A obtenção de feedback seja ele dado por outros ou decorrente do próprio trabalho?

Concretamente, as expatriações conduzem a oportunidades de promoção e desenvolvimento na empresa? Você pode citar alguns exemplos?

Qual o percentual de expatriados que concluem a designação internacional?

Qual o percentual de expatriados que saem da empresa em até dois anos após repatriação?

Quais as principais causas de insucesso com expatriação?

Houve mudanças nas políticas e práticas de gestão de pessoas em geral, ou seja, inclusive para os empregados locais (não expatriados) decorrentes do processo de internacionalização ou visando à expatriação?

Alguma observação adicional que gostaria de fazer?

Roteiro de entrevista - Gerente de Remuneração

Faça, por favor, um breve histórico do processo de internacionalização da empresa

Quais são as formas de remuneração fixa para os expatriados da empresa?

Há diferenças de sistema conforme a posição ou localização?

Quais são as formas de remuneração variável para os expatriados da empresa?

Há diferenças de sistema conforme a posição ou localização?

Como evoluíram as práticas de recompensas para os expatriados na empresa?

Quais os principais problemas detectados que motivaram as mudanças?

Como você avalia a adequação entre os programas de remuneração para expatriados, locais e expatriados com origem em outros países (TNC) com relação aos pacotes oferecidos a cada um desses grupos?

Houve mudanças nas políticas e práticas de gestão de pessoas em geral, ou seja, inclusive para os empregados locais (não expatriados) decorrentes do processo de internacionalização ou visando à expatriação?

Alguma observação adicional que gostaria de fazer?

Roteiro de entrevista - Gerente de Linha

Faça, por favor, um breve histórico do processo de internacionalização da empresa

Como você avalia a adequação entre os programas de remuneração para expatriados, locais e expatriados com origem em outros países (TNC) com relação aos pacotes oferecidos a cada um desses grupos?

Como são conduzidos os processos de repatriação? Há garantias formais ou informais de repatriação?

São observadas dificuldades de formação, atração, motivação e de retenção de gerentes internacionais? Quais?

Na sua percepção, essas designações proporcionam ao expatriado:

Oportunidade de encontrar desafios?

Realizar trabalhos considerados melhores?

Exigência de mobilização de seus conhecimentos e habilidades?

O trabalho proporciona liberdade e independência?

Percepção de sua responsabilidade em relação à obtenção de resultados?

Criação de status proveniente na organização?

A obtenção de feedback seja ele dado por outros ou decorrente do próprio trabalho?

Concretamente, as expatriações conduzem a oportunidades de promoção e desenvolvimento na empresa? Você pode citar alguns exemplos?

Alguma observação adicional que gostaria de fazer?

Roteiro de entrevista - Gerente Expatriado

Como você avalia a adequação entre os programas de remuneração para expatriados, locais e expatriados com origem em outros países (TNC) com relação aos pacotes oferecidos a cada um desses grupos?

Como são tratadas as necessidades dos familiares dos expatriados? (impactos na carreira do cônjuge, necessidades escolares dos filhos, por exemplo).

Como são conduzidos os processos de repatriação? Há garantias formais ou informais de repatriação?

São observadas dificuldades de formação, atração, motivação e de retenção de gerentes internacionais? Quais?

Na sua percepção, essas designações proporcionam ao expatriado:

Oportunidade de encontrar desafios?

Realizar trabalhos considerados melhores?

Exigência de mobilização de seus conhecimentos e habilidades?

O trabalho proporciona liberdade e independência?

Percepção de sua responsabilidade em relação à obtenção de resultados?

Criação de status proveniente na organização?

A obtenção de feedback seja ele dado por outros ou decorrente do próprio trabalho?

Quais as principais causas de insucesso com expatriação?

Houve mudanças nas políticas e práticas de gestão de pessoas em geral, ou seja, inclusive para os empregados locais (não expatriados) decorrentes do processo de internacionalização ou visando à expatriação?

Alguma observação adicional que gostaria de fazer?