

## O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO E AS CONFIGURAÇÕES DE EXPATRIADOS

*THE EXPATRIATION PROCESS IN INTERNATIONALIZATION AND THE SETTINGS OF EXPATRIES*

**Shalimar GALLON**

Faculdade Meridional IMED  
shalimar.canfield@imed.edu.br

**Pedro Manuel da Silva Picaluga NEVADO**

ISEG Universidade de Lisboa  
pnevado@doc.iseg.utl.pt

**Elem Rabelo Duarte VAZ**

Faculdade Meridional IMED  
elemduartevaz@gmail.com

**Elaine Di Diego ANTUNES**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
elaine.antunes@ufrgs.br

Recebido em 12/2018 – Aprovado em 06/2019

### **Resumo**

A demanda por expatriados da matriz para exercer uma atividade nas multinacionais é bastante usual, conforme o processo de internacionalização das empresas. Devido à sua amplitude e à riqueza de conhecimento envolvido, a expatriação desempenha relevante papel na condução dos negócios e no direcionamento das estratégias internacionais. A estratégia empresarial e a estrutura de uma corporação global afetam diretamente o número e a configuração de cargos internacionais e habilidades necessárias. A importância desses fatores varia de acordo com o expatriado enviado e como ele está posicionado na estratégia, pois, dependendo dos objetivos da empresa, o expatriado pode se enquadrar em diferentes configurações (expatriado, repatriado, flexpatriado, patriado, impatriado). Para tanto, frente às três principais orientações paradigmáticas da internacionalização (Escola de Upssala, Escola Nórdica e Modelo de Vernon), o presente artigo busca analisar a relação entre a internacionalização e as diferentes configurações de expatriados que emergem na expansão global das empresas.

Palavras-chave: Expatriação, Internacionalização, Configurações de Expatriados.

## Abstract

*The demand for expatriates from the headquarters to carry out an activity in the multinationals is quite usual, according to the internationalization process of the companies. Due to its breadth and the wealth of knowledge involved, expatriation plays an important role in conducting business and directing international strategies. The corporate strategy and structure of a global corporation directly affect the number and configuration of international positions and skills needed. The importance of these factors varies according to the expatriate sent and how he is positioned in the strategy, because depending on the company's objectives, the expatriate can fit in different configurations (expatriate, repatriated, flexpatriado, patriado, impatriado). In order to do so, in the face of the three main paradigmatic orientations of internationalization (Upssala School, Nordic School and Vernon Model), this article seeks to analyze the relationship between internationalization and the different configurations of expatriates that emerge in the global expansion of companies.*

**Keywords:** Expatriation, Internationalization, Expatriate Settings.

## 1 INTRODUÇÃO

À medida que as empresas vão constituindo novas subsidiárias pelo mundo afora, se torna necessário uma melhor condução dos processos de expatriação. A expatriação acontece de acordo com os interesses da empresa, como expansão de novos mercados, aumento de participação

mercadológica, bem como pode ter um foco no indivíduo, como desenvolvimento de liderança de executivos e aquisição de conhecimento. Como consequência deste processo, aumenta a procura por profissionais que operem nos mercados internacionais. Assim, a expatriação, é uma resultante dos movimentos internacionais, também chamada de internacionalização.

A internacionalização é uma decisão estratégica da empresa e, embora envolva diferentes vertentes e formas, pode ser sistematizada em duas grandes correntes de análise e gestão interligadas, mas com pontos de partida diferentes: a expansão internacional, no sentido da decisão estratégica de crescimento, ou seja, a ida para outros mercados para além de os mercados relativos à matriz da empresa ou nacionalidade dos seus empregados; e a coordenação de todos os ativos que o movimento de expansão foi acumulando, isto é, a gestão estratégica do conjunto de unidades e negócios dispersos, a constituir ou já constituídos. A primeira corrente, a literatura chama de processo de internacionalização. Já a complementar, a literatura acomoda a temática da estratégia, nomeadamente de estratégias internacionais, conforme Figura 1.

Tendo como base as empresas Born Global e as três principais orientações paradigmáticas da internacionalização - a Escola de Upssala, a Escola Nórdica e o Modelo de Vernon -, os expatriados deverão deter ou detêm características idênticas? A partir desse questionamento, o presente artigo busca analisar a relação entre internacionalização e as diferentes configurações de expatriados que emergem no processo de internacionalização das empresas.



Figura 1 - Internacionalização e Expatriação

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Após esta introdução, abordam-se a expatriação e a internacionalização (nas duas vertentes apresentadas). Por último, o artigo discute e elabora algumas conclusões que se consideram mais relevantes.

## 2 EXPATRIAÇÃO

---

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

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

Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008) analisam que a expatriação consiste no deslocamento de um profissional a um destino internacional, com determinação de elementos como função, período, condições financeiras, localização. Apesar de o conceito ser similar aos dos autores anteriores, esses estudiosos dão importante contribuição para a expatriação, pois acreditam que a estratégia da empresa define o objetivo e o modelo de expatriação e, conseqüentemente, o perfil do expatriado. A expatriação pode, portanto, ser entendida como uma estratégia de Gestão de Pessoas (GP) que visa desenvolver internacionalmente tanto na organização como,

nos empregados, as competências globais (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008). Esta amostra de conceitos revela que o expatriado pode ser caracterizado ou denominado de diferentes formas.

A origem do expatriado a serviço da empresa pode iniciar de três formatos diferentes (HARZING, 1999): (i) expatriado de nacionalidade de origem da matriz; (ii) ser um nacional do país para onde vai se instalar uma subsidiária; e (iii) ser um nacional expatriado de um terceiro país. Em casos de transferências internacionais, os expatriados de nacionalidade de origem da matriz, facilitam o controle, a ligação à matriz e a coordenação por parte da subsidiária, pois estes estão familiarizados com a cultura, o ambiente e as políticas da organização e acabam assumindo atribuições importantes para a internacionalização empresarial.

Em relação às outras duas configurações (ser um nacional do país para onde vai se instalar uma subsidiária; ser um nacional expatriado de um terceiro país), nota-se que no rol das vantagens e desvantagens existe uma maior sensibilização com a envolvente local, e uma menor acuidade com o controle.

Todavia são várias as abordagens ao conceito, à configuração e ao processo de expatriação. Cada uma delas está relacionada à estratégia de internacionalização da empresa e deve ser levando em consideração a forma que a expatriação será conduzida bem como o expatriado poderá contribuir com o processo.

## 3 INTERNACIONALIZAÇÃO – A EXPANSÃO

---

Em se tratando da internacionalização, a realidade da investigação foi evoluindo ao longo do tempo, com três relevantes formas de olhar a expansão internacional: reduzir o risco; aumentar a eficiência frente à pressão dos custos transacionáveis; e alavancar o conhecimento especializado detido pelas próprias empresas.

Uma evolução marcante aconteceu quando a análise passou da indústria para a empresa. No

que diz respeito aos mercados, até aos anos 1960, a maior parte da investigação em negócio internacional focava nos fluxos comerciais entre estados-nação, refletindo as teorias macroeconômicas clássicas. Entretanto, a deslocalização acentuada do foco de análise para empresa dá-se, fundamentalmente, com a teoria de ciclo de vida comercial e de investimento internacional de Vernon (1966) e com os trabalhos sobre internalização de Buckley e Casson (1976) especialmente para as transações internacionais que envolvessem investimento especializado (know-how).

Outra evolução marcante foi a de que a motivação para a internacionalização podia não ser exclusivamente em função dos mercados, mas, também, com foco nos recursos, competências e conhecimentos. Por exemplo, o modelo eclético de investimento internacional de Dunning (1993) introduz explicitamente os ownership factors que são conceitos próximos da ideia de recursos, competências e capacidades referidas nos modelos estratégicos baseados em recursos (WERNERFELT, 1984) que Penrose (1959) já tinha antecipado e que propõem a sustentação da vantagem competitiva e o bom desempenho da empresa através de recursos específicos próprios.

Sendo assim, à medida que a globalização foca mais fortemente em recursos, competências e conhecimentos, sem mobilidade perfeita, também o desenvolvimento dos processos de produto e de negócio não se esgotam na noção de cadeia de valor interna da empresa. Esta realidade prefigura outra evolução marcante ainda. O reconhecimento de criar uma mentalidade global, aberta e eventualmente cooperativa, é um dos principais ingredientes para obter a inteligência necessária para observar, interpretar e agir em um mundo dinâmico (GOVINDARAJAN; GUPTA, 2001) e global.

A atual realidade da investigação apresenta alguns modelos como mais importantes no processo de internacionalização que estão ligados às diferentes evoluções referidas. O primeiro deles é o modelo do ciclo de vida (VERNON, 1966)

que elimina a falta de realismo da teoria da vantagem comparativa, introduzindo aspectos como a inovação, as economias de escala e a incerteza. Implica que a localização da atividade produtiva tenha lugar no mercado doméstico onde a inovação tenha sido desenvolvida. A expansão dos mercados é servida através de exportações até à internacionalização da produção.

O segundo, o modelo sequencial da Escola de Uppsala (JOHANSON; VALHNE, 1977) é um processo de internacionalização por etapas que vão sendo suplantadas à medida que se vai aumentando a experiência e os conhecimentos sobre os mercados externos. A aversão à incerteza e ao risco, com o correspondente desconhecimento dos mercados, funciona como o maior obstáculo à internacionalização. Assim sendo, a exportação deverá ser a primeira forma de entrada internacional a ser implantada.

Já o modelo da Escola Nórdica (JOHANSON; MATTSON, 1988) complementa a Escola de Uppsala com as redes (networks) de relacionamentos pessoais e empresariais, dando, por isso também, um papel relevante ao empreendedor. Este modelo revela um padrão heterogêneo de oportunidades e formas de entrada em mercados, visto que a internacionalização deixa de ser vista como a mudança da produção para o exterior e sim, como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras.

Por último, as Born Globals (RENNIE, 1993) ou International New Ventures (OVIATT; MCDUGALL, 1994) são empresas que, ao contrário da Escola de Uppsala, não seguem a lógica incremental. Elas abordam vários mercados simultaneamente recorrendo a formas de operação e entrada em aliança, eventualmente com diferentes parceiros em diferentes geografias, nascendo já com a perspectiva de se internacionalizar, e, muitas vezes, sem possuir um mercado principal. Por isso, são empresas que, ao fim de pouco tempo de atividade, em geral dois ou três anos, o seu faturamento internacional já é muito significativo.

Analisando os três modelos, algumas considerações devem ser pontuadas: o modelo da Escola de Uppsala sugere uma abordagem por etapas para caracterizar o processo de internacionalização das empresas. Porém, com as Born Globals, há o aparecimento de um novo tipo de organizações que atuam, de início, nos mercados internacionais, não seguindo padrões de distância psíquica e onde os líderes têm um papel relevante. São empresas para as quais o tempo é fundamental, não no sentido de ganhar experiência, redução de incerteza ou mesmo estabelecimento de redes, conforme a Escola Nórdica, ou no sentido de esperar pela fase de maturidade do produto, do negócio ou da tecnologia, para pensar, então, na deslocalização e expatriação, conforme sugere o Modelo de Vernon. O tempo é importante pela rapidez do aproveitamento de uma oportunidade, vantagem competitiva, inevitabilidade pela orientação tecnológica ou pela utilização significativa de recursos no estrangeiro logo desde o início (ANDERSON; WICTOR, 2001).

### 3.1 O Processo De Internacionalização e a Expatriação

O processo de tomada de decisão de investir no estrangeiro por parte dos gestores, segundo o modelo da Escola de Uppsala, é um processo, em geral, longo, complicado e com alguma rigidez lateral geradora de inelasticidade e lentidão. Além disso, é um processo de busca e descoberta sequencial de informação, assente em uma racionalidade limitada que pressupõe as empresas desenvolverem-se, em primeiro lugar, nos seus mercados domésticos, com exceção das Born Globals.

Assim, o expatriado, de acordo com as escolas suecas, sabe que integra uma sequência lógica de comportamento de projeção da matriz sobre o investimento externo e tem tempo para se adaptar à ideia, para recolher informação sobre o mercado destino, sobre eventuais parceiros e ganhar eventualmente experiência com esses mercados e esses parceiros. No caso da escola

americana do ciclo de vida, podem esperar que a sua inovação seja replicada para, então, gerir os recursos humanos no exterior debaixo da pressão dos custos da concorrência que irão colocar-se no mercado igual ou menor preço.

Por esta perspectiva, há três configurações diferentes de expatriados: (i) um que não tem já a pressão do desconhecido, em larga medida, e olha para o mercado externo como uma extensão natural do mercado interno, supostamente provido de conhecimento suficiente sobre o mercado, a concorrência, os preços previsíveis; (ii) outro que, à semelhança do anterior, vai assistindo no mercado nacional ao comportamento das exportações, até integrar o mercado destino sofrendo dois tipos de pressão: a de saber aplicar a tecnologia naquele outro mercado e saber lidar com uma pressão forte sobre custos e preços; e (iii) aquele que, ao contrário dos outros, não tem tempo ou o tempo será sempre escasso para o aproveitamento de uma oportunidade, para a decisão de acompanhar um cliente, para a aplicação de uma tecnologia, etc. É, portanto, um tipo de gestor que ao contrário dos outros, em geral, privilegia mais o mercado destino relativamente ao mercado doméstico que, por vezes, nem se referencia.

## 4 INTERNACIONALIZAÇÃO – A GESTÃO ESTRATÉGICA DE ATIVOS DISPERSOS

---

Uma empresa e a sua organização é influenciada, não só pela envolvente externa, mas também por aquilo a que Bartlett (1986) chama de herança administrativa. Esta se caracteriza por ser o caminho através do qual as operações internacionais de uma empresa se desenvolvem e cujos fatores detectados com maior preponderância foram: o impacto dos líderes nas normas e prioridades das empresas, a influência da cultura do país de origem da empresa e a influência da história da organização.

Desde há algum tempo, a ênfase é na organização como uma rede em que as multinacionais são olhadas como se estivessem em constante

configuração, ou na organização por projeto. A complexificação das organizações evidencia problemas ou dificuldades na coordenação e controle das subsidiárias estrangeiras justificando a necessidade da existência de estratégias internacionais. A internacionalização é uma estratégia internacional da empresa e dependendo do seu nível de amadurecimento pode ser analisada por estágios - internacional, multinacional, global e transnacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1998).

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

Em um nível mais desenvolvido de internacionalização, a corporação global é uma empresa multinacional que mantém o controle das operações em sua sede, no país de origem. Elas possuem alto nível de coordenação e interdependência entre as subsidiárias estrangeiras e a operação da matriz, para que a empresa esteja integrada globalmente (NOGUEIRA; BARRETO; DELGADO, 2009).

Já uma empresa transnacional busca suprir as necessidades locais de uma multinacional e atingir a eficiência de uma empresa global. Para equilibrar o 'global/local', usa uma estrutura flexível que fornece autonomia para operações independentes em cada país, porém, reúne as atividades distintas em um todo integrado (MURITIBA; ALBUQUERQUE, 2009). A autonomia das subsidiárias é elevada, mas não tanto como na estratégia multinacional (NOGUEIRA; BARRETO; DELGADO, 2009).

Um novo conceito de empresa é a metanacional, a qual difere de forma fundamental das

multinacionais tradicionais, pois não procura prosperar espalhando as vantagens adquiridas na matriz (DOZ; SANTOS; WILLAMSON, 2006). À medida que as empresas começarem a valorizar os conhecimentos globalmente dispersos, deixarão de estar dependentes de suas raízes geográficas.

Diante o exposto, pensar uma organização em função destas diferentes abordagens e estratégias internacionais influencia significativamente a natureza da expatriação. Como referem Mccall e Hollenbeck (2003), a estratégia empresarial e a estrutura de uma empresa que está presente em mercados globais, afetam diretamente o número e a configuração de cargos internacionais, o tipo de competências necessárias e a existência e capacidade disponível da organização para difundir o saber e a experiência acumulada para ensinar o que outros precisam saber.

Um dos grandes desafios é dar à GP a velocidade necessária ao desenvolvimento da competência global, para que a implementação da estratégia global seja ampliada a tempo (MENDENHALL et al., 2003). Cabe a GP entender quais práticas gerenciais suportam, de maneira mais efetiva, a implementação das estratégias de internacionalização (NOGUEIRA; BARRETO; DELGADO, 2009). Dependendo da estratégia e do amadurecimento da internacionalização, há diferentes orientações para a GP, assim como diferentes papéis no processo de expatriação.

Uma maneira de ver esta questão é proposta por Perlmutter (1969) ao descrever três tipos de subsidiárias em função do perfil de mentalidade internacional dos seus gestores: etnocêntrica, policêntrica e geocêntrica. O autor define etnocêntrico em termos de orientação de acordo com o país de origem, com ênfase na forma de fazer as coisas como se fazem na matriz, com preferência pelos gestores do país de origem e uma assunção geral de que existe uma superioridade inerente no país de origem. A policêntrica refere-se a uma orientação no sentido do país hospedeiro, onde existe a assunção que os estrangeiros são diferentes e difíceis de entender e que os gestores locais são melhores se deixados sozinhos. A geocêntrica

indica uma padronização global de atuação para todo o mundo.

As nomenclaturas apresentadas permitem entender como as diversas configurações de expatriados estão ligadas à estratégia da organização e como algumas práticas de GP estão relacionadas com o processo de expatriação como também com a estratégia de internacionalização da organização. Assim, as estratégias de internacionalização das empresas dependem, consideravelmente, do grau em que elas se assemelham com as estratégias e as políticas da GP.

Por mais que os conceitos apresentados por Perlmutter (1969) sejam os mais utilizados na literatura de Gestão de Pessoas Internacional (GPI), suas definições não são consoantes com a concepção adotada nesse estudo, por apresentarem uma estrutura permanente: ou ser etnocêntrica, ou ser policêntrica. Como Rego e Cunha (2009) afirmam são, entretanto, a estratégia e o posicionamento adotados que, na prática, sofrem alterações, pois o contexto internacional muda rapidamente e as organizações igualmente. A mudança de orientação pode ocorrer em poucos anos, porém o desenvolvimento das competências necessárias da GP não pode ser feito tão rapidamente. É requerido tempo para que uma equipe de GP aumente suas capacidades de gestão global e suas competências (MENDENHALL et al., 2003).

Rego e Cunha (2009) analisam a internacionalização das empresas sob outra perspectiva, apresentando três tipologias que sugerem a influência da GP na gestão das subsidiárias: globalização simples; institucionalista e integrada. O primeiro conceito aborda a existência de pouco espaço para a GP influenciar as diferenças nacionais, pois considera a atividade econômica internacional de tal modo inter-relacionada e as pressões para a globalização tão vigorosas que os países não são compelidos a adotar as práticas e os sistemas laborais globalmente praticados. O modelo institucionalista sugere que as instituições de cada país têm importante papel nas atividades políticas e econômicas, não sendo meras

entidades passivas e submetidas às pressões globalizadas. O modelo integrado analisa que tanto as pressões econômicas internacionais como as instituições domésticas influenciam os padrões nacionais de relações laborais e as práticas de GP.

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

#### 4.1 Estratégias Internacionais e Expatriação

Como pode ser observado no Quadro 2, o controle da empresa está associado à eficiência e às estratégias que exclusivamente a perseguem, como é o caso da internacional e da global. Também estão associadas a preocupação em deter na matriz as competências distintivas, se as houver, embora exista no caso das estratégias internacionais de cariz internacional (BARTLETT; GHOSHAL, 2000) descentralização de recursos, regra geral, não distintivos. Nas estratégias globais, a existir descentralização de recursos estes são tipicamente associados ao *marketing*.

A estrutura relacionada com as empresas que adotam estas estratégias é fundamentalmente a estrutura multidivisionalizada globalmente na forma de produto e olham os mercados como iguais. A expatriação, nestes casos, deve privilegiar profissionais que dominem as áreas da produção e da tecnologia, e do processo de trabalho, no sentido de acrescentar dinâmica e eficiência à produção e à inovação do produto e

Quadro 2 - As estratégias internacionais e a expatriação

Estratégias Internacionais	Estrutura (Mais usual)	Dimensão Estratégica	Mercado	Recursos	Espírito Global	CCI	Expatriado
<b>Internacional</b>	Divisão global da produção	Eficiência	=	C + D	-	CC	Produto
<b>Multinacional</b>	Divisão global da área	Adaptação	≠/=	D	--	CC	Área geográfica
<b>Global</b>	Divisão global da produção	Eficiência	=	C	+	CC	Produto com visão global
<b>Multifocal</b>	Matricial	Eficiência + Adaptação	≠/=	C + D	++	CCI	Produto + área geográfica
<b>Transnacional</b>	Rede	Eficiência + Adaptação + Aprendizagem e difusão da mesma	= + ≠/=	C + D + Ex	+++	CCI	Produto + área geográfica + capacidade de aprender, difundir e desenvolver

C: Centralizados; D: Descentralizados; Ex: Excentralizados; CCI: Controle, Coordenação e Integração.

Fonte: Adaptado de Nevado (2004).

do processo. As subsidiárias internacionais associadas a este tipo de estratégia internacional não exigem, regra geral, um grande envolvimento da unidade com o mercado local, pelo que o expatriado é fundamentalmente um emissor-receptor das ordens da matriz. Por isso, regra geral, é um gestor escolhido dentro dos quadros da matriz ou um gestor com a mesma filosofia a atuar em uma subsidiária com objetivos idênticos.

Quando as estratégias internacionais das empresas incluem as dimensões da adaptabilidade e também da aprendizagem e inovação local e difusão a nível mundial, a coordenação e a integração assumem maior importância assim como a auto responsabilização dos expatriados, como é o caso das empresas que adotam estratégias multinacionais, multifocais ou transnacionais. Nestes casos, e como se pode ver, também, os recursos utilizados são fundamentalmente descentralizados, na estratégia multinacional, ou centralizados e descentralizados na estratégia multifocal ou centralizados, descentralizados e excentralizados, na estratégia transnacional. A estrutura mais adequada a cada uma delas poderá ser, a divisionalizada por área geográfica para a multinacional, a matricial para a multifocal visto lidar com duas dimensões e a estrutura em rede

para a transnacional. Ou seja, as organizações parecem abdicar sutilmente do controle tradicional e unidirecional para não cortar a criatividade aos gestores expatriados, para não cortar as suas redes locais de influência e para incentivar os expatriados e as unidades ao trabalho inovador e de excelência (SIMÕES; NEVADO, 2001).

Uma das preocupações principais que passa a ser atribuída ao expatriado é a maneira como ele irá orquestrar todo o conhecimento que é criado em qualquer subsidiária de qualquer parte do mundo e como fomentar esse conhecimento e capacidades para o resto do grupo empresarial e da própria unidade que ele gere. Neste contexto o expatriado poderá ser encontrado em qualquer parte do mundo, sendo, no entanto, reconhecido que os expatriados escolhidos nos países hospedeiros sejam os mais utilizados para empresas que adotam estratégias com uma forte tendência de responsabilização local.

Como sintetizam McCall e Hollenbeck, (2003), dentro da estratégia, é considerável analisar a importância das diferentes configurações de empregados nas subsidiárias, para que possa ser implementada a estratégia de internacionalização. Se uma organização pretende gerir seus negócios localmente com

expatriados locais, mas não aumentar a presença de empregados naturais do estrangeiro em cargos gerenciais, então o desenvolvimento global envolve conseguir empregados locais conectados com a estratégia global e os procedimentos da sede. Se a organização escolher gerir as operações locais com estrangeiros, a questão estratégica envolve desenvolver talentos para a expatriação e a condução de negócios em outra cultura, ou seja, usar os expatriados para desenvolver talentos locais.

De tudo o descrito, algumas conclusões podem ser debatidas. As empresas embora prefiram o investimento direto no estrangeiro (IDE), variam bastante na respectiva forma que aquele assume. Com efeito, as aquisições têm sido a forma preferida, mas existe também uma forte vocação para investimentos de raiz. As atividades de parceria em IDE, através de Joint Ventures, quando acontecem são, regra geral, nas fases iniciais da expansão internacional, acabando regra geral com o finalizar da instalação. Esta situação pode revelar maturidade no conhecimento e experiência da empresa, ou pode denotar também o reconhecimento que a proximidade cultural é mais perceptiva que real.

Existem outras empresas que seguem os seus clientes e fazem-no em aliança principal com a empresa cliente, ou fazem-no integrado numa rede de relacionamento. Num caso ou noutro ultrapassam as fases da exportação e do conhecimento dos mercados hospedeiro e motivam-se pelo relacionamento empresarial e/ou pessoal, prefigurando uma abordagem internacional, segundo a escola nórdica, ou em alguns casos, especialmente nas empresas mais desenvolvidas tecnologicamente na área dos serviços, uma abordagem do tipo Born Global, especialmente quando essa parceria motivou a start up de arranque.

As empresas multinacionais denotam uma aparente contradição na sua forma de lidar com a ligação matriz-subsidiária. Na realidade é dada autonomia às subsidiárias nas atividades mais próximas do mercado, como é o caso das oportunidades de mercado, adaptação de produtos ao mercado, marketing próprio, etc.,

mas, por outro lado, referem a pouca autonomia dada às mesmas subsidiárias, mas nas atividades mais a montante que têm a ver com o produto, a liberdade ou falta dela para a gestão dos seus próprios processos produtivos, da liberdade ou falta dela na gestão financeira dos seus ativos, incluindo o circulante, etc. Ou seja, este comportamento estratégico das multinacionais na relação entre a matriz-subsidiária revela uma abordagem estratégica internacional multifocal (DOZ; PRAHALAD, 1981) de simultaneamente conviver a eficiência na matriz, com a réplica da subsidiária, e com a adaptabilidade na subsidiária.

Analisando a informação obtida com a configuração da estrutura organizacional, as subsidiárias no exterior, parecem a concluir que a primeira forma de organização adotada prefigura uma espécie de organização divisionalizada por área geográfica em que o gerente de primeira linha, da subsidiária com certeza, reporta a um diretor internacional, por área geográfica, ou então este diretor internacional poderá ser o responsável pela única função internacional no organograma da matriz. São duas abordagens diferentes: a primeira mais compatível com a estratégia internacional multifocal e a segunda com estratégia internacional denominada internacional, também.

As que abordam o mercado de duas formas, são empresas que têm vindo a tentar conjugar duas importantes dimensões estratégicas, a da eficiência que é promovida na matriz visto ser difícil otimizá-la fora do país, e a da adaptabilidade no mercado hospedeiro. É um meio caminho para a transnacionalidade, todavia a multifocalidade referida não se alarga ainda suficientemente para a terceira dimensão estratégica de aprendizagem e respectiva difusão, devido à rigidez da matriz sobre as subsidiárias no que respeita à gestão do conhecimento e demora na emancipação das subsidiárias por reconhecimento da excelência destas.

Por outro lado, existe quem veja esta dimensão do conhecimento associada a outro tipo de filosofia estratégica internacional contestando o main stream desta problemática. É o que se passa com Doz, Santos e Williamson (2001) que

chamam a atenção para a emergência de uma nova estratégia, a que chamam estratégia metanacional. A ideia base deste conceito é também o conhecimento, mas em recusa com a sequência tradicional das estratégias internacionais. Vê o mundo como uma grande 'lona cheia de bolsos' de tecnologia, de capacidades e de apurado conhecimento de mercados. E ao contrário das outras tipologias a metanacional não tenta prosperar espalhando vantagens aprendidas na matriz ou nas subsidiárias. Ela vai focar-se na prospecção de bolsas de conhecimento ainda não aproveitadas que existem por esse mundo fora criando, assim, novos tipos de vantagens pela conexão e alavancagem dessas bolsas dispersas de conhecimento. Segundo a metanacional, a obtenção de vantagens competitivas passa por estar presente com ímãs que funcionam como uma espécie de coordenação por projetos nos quais a percepção, a movimentação e a integração do conhecimento em soluções tem de ser muito rápido. Ou seja, sem dúvida que o tempo tem vindo a acelerar, como se mostra a seguir.

## 5 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO, ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS E EXPATRIAÇÃO

Como exposto, a expatriação é resultante da internacionalização das empresas, ou seja, é um problema que se coloca quando as organizações passam de um contexto meramente doméstico para um contexto internacional. Esta análise foi evoluindo, desde a configuração das empresas, à grelha integração-resposta local, até à aprendizagem e difusão a nível mundial. A evolução da expatriação também foi acompanhando este processo, primeiro, em uma perspectiva meramente de controle tradicional, isto é, de fazer tudo by the book, emanado da matriz originária, passando pela gestão e coordenação de diferentes realidades cumulativamente à originária, incentivando a capacidade inovadora individual de expatriados e empregados das subsidiárias, em geral, até à

necessidade de estar presente em qualquer parte do mundo de uma maneira ágil, atrativa e magnetizante. Implantar qualquer destas ações sem a participação empenhada e coerente de expatriados responsáveis não seria possível.

Assim, pode-se concluir que existem diferentes formas de internacionalizar, diferentes tipos de estratégias internacionais e diferentes comportamentos que se esperam relativamente aos expatriados. Na realidade, para a internacionalização, o tempo conta, não só na perspectiva da importância ou não do passado, do presente e do futuro, mas também na perspectiva de que a internacionalização pode ser feita a diferentes ritmos. A expatriação, logicamente, acompanha as movimentações estratégicas na movimentação da própria empresa, embora sejam, muitas vezes, os expatriados colocados em diferentes subsidiárias que, pela sua criatividade, inovação e dinamismo, vão alinhando a empresa para outros negócios, países ou, até mesmo, estratégias.

O Quadro 3 realça estas duas diferentes perspectivas de ver o tempo: uma mais lenta e outra mais rápida. Ambas contam. A primeira porque, embora baseada no passado, marca o presente e o futuro; a outra porque é o futuro, na opinião dos seus principais mentores. Como é de esperar, não se pode dizer que as empresas adotam um ou outro caminho, porque até podem juntar ambas as perspectivas consoante as vertentes de análise, mas o que se pode dizer é que, na realidade são duas formas diferentes de lidar com o tempo.

A partir do exposto, observa-se que a maior procura de empreendedorismo e criatividade implica menor controle tradicional e maior abertura a livre e diferente iniciativa que é mais compatível com decisões rápidas. Por isso, os modelos organizacionais mais dinâmicos são aqueles de estruturas menos rígidas quando não mesmo esvaziadas de hierarquia formal. Por outro lado, em ambientes alternantes, incertos e repentistas, a estrutura vai-se apagando a favor de organizações cada vez mais flexíveis e abertas ao exterior, onde a estrutura é apenas um item entre outros a ter em conta. Ou seja, o tempo e a

Quadro 3 - As duas perspectivas com base no tempo

Vertentes para o 'tempo, conta?'	Gradualista (Tempo mais lento - inclui o passado)	Instantânea (Tempo mais rápido - o passado não pesa)
Crescimento	Crescimento alongado no tempo, como objetivo.	Crescimento rápido. <i>Start Up</i> .
Processo de Internacionalização	Gradual. Ganhar Experiência/ Reduzir Incerteza/ Obter informação.	<i>Born Global</i> .
Cultura	Cultura Organizacional/ Menor Distância Psíquica (Maior tempo de adaptação). Orientação pelo Passado.	Respeito pela Cultura Nacional Hospedeira (Sem tempo para adaptações). Orientação para o Futuro.
Estratégias Internacionais	Multidoméstica/ Multinacional. Global. Transnacional.	Metanacional
Estruturas Internacionais	Das tradicionais aos modelos organizacionais ( <i>Multi-centers</i> ). Rede como última etapa.	Estruturas esvaziadas de hierarquia formal. Estruturas de projeto. Mais flexíveis e ajustáveis. Redes como eventual pertença de início.
Multinacional	Réplicas da matriz no todo ou em parte.	Subsidiárias de Projeto, tipo bolsas de aprendizagem e inovação.
Expatriação	'Discípulo certinho' e agindo <i>by the book</i> ou com alguma independência controlada pela matriz.	Gestor independente e 'rebelde', em que os fins podem justificar os meios. Cada projeto é diferente de todos os outros.

Fonte: Adaptado de Nevado (2004).

resultante da sua aceleração fazem emergir novos modelos de organização e de gestão, menos preocupados ou mesmo nada preocupados com a estrutura, e apenas com projetos específicos e seus objetivos. Como referem Lazarova e Caligiuri (2004), no contexto certo a expatriação pode criar uma vantagem competitiva.

## 6 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A internacionalização é um processo corrente nas empresas que buscam ampliar suas operações. Isso requer uma gestão global a fim de compreender as diversidades encontradas no novo ambiente para que a empresa alcance destaque no mercado. Essa gestão global tende a desenvolver estratégias e planejar e operacionalizar sistemas, trabalhando com

pessoas do mundo inteiro em busca de vantagem competitiva (DERESKY, 2004).

A internacionalização da empresa é impactada pela estratégia, a qual mostra a mudança de um enfoque local para uma visão global. A gestão global/local é a necessidade de gerir globalmente, como se o mundo constituísse um grande mercado e, simultaneamente, gerir localmente, como se o mundo fosse formado por diversos mercados separados, mas levemente ligados (BARTLETT; GHOSHAL, 1998; SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWSKI, 2002). Para tanto, a necessidade de atender e ser sensível aos mercados locais (SCHULER, 2000) e, simultaneamente, ser global é um aspecto relevante nas estratégias da gestão de pessoas internacionais.

A expatriação tem sido um processo importante na interface dessa relação entre matriz e subsidiária (global/ local), pois, através do

expatriado, a matriz leva seus valores, cultura, políticas, e práticas para a subsidiária, mas também acaba tomando consciência de tais aspectos implantados e desenvolvidos pela subsidiária. O expatriado leva esse conhecimento para a matriz no retorno da sua expatriação e cabe à matriz desenvolver estratégias para que as duas empresas, e as demais unidades de negócios, tenham objetivos consoantes.

Dependendo da estratégia de internacionalização, a organização passa a ter mais autonomia e maior diversidade de empregados internacionais, ou seja, diferentes configurações de expatriados. Inicialmente, a necessidade da empresa é levar o conhecimento, por isso, há uma orientação mais etnocêntrica, concentrando seus objetivos nas informações que os expatriados devem levar para as subsidiárias. Quando, porém, a empresa alcança um nível global ou de transnacionalidade, exige-se que o empregado expatriado também retorne o conhecimento aprendido, sendo ele denominado repatriado.

Pode ser também requerido que ele circule por diversas unidades, com objetivo de ampliar o conhecimento do mercado global, tornando-se, assim, um cidadão do mundo, empregado global ou transnacional. A empresa pode optar por fazer o processo inverso, ou seja, expatriações da subsidiária para a matriz, por meio dos impatriados, procedendo à troca de informações entre as duas empresas. Ao retornar à empresa matriz, o empregado recebe o nome de patriado. As últimas configurações de expatriado citadas só são percebidas em organizações altamente internacionalizadas.

Tanto as configurações de organização que a empresa quer ser – multinacional, internacional, globalizada, transnacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1998), metanacional (DOZ; SANTOS; WILLAMSON, 2006) – quanto à filosofia adotada pela GP – geocêntrica, etnocêntrica ou policêntrica (PERLMUTTER, 1969) – constituem desafios das multinacionais para conduzir seus negócios no exterior (NOGUEIRA; BARRETO; DELGADO, 2009). Tais decisões estão relacionadas quer com as diferentes fases de internacionalização, quer com as estratégias e as práticas de GP adotadas

(REGO; CUNHA, 2009). Cada estratégia de negócio e cada estrutura determina as maneiras de pensar e agir dos expatriados e, conseqüentemente, as políticas e práticas da GP global (NOGUEIRA; BARRETO; DELGADO, 2009). Além de definir o desenho organizacional, ela também define o perfil das pessoas a serem contratadas (DE RÉ; DE RÉ, 2011).

Assim, as configurações de expatriados variam de acordo com o objetivo, estratégia e amadurecimento da internacionalização, os quais influenciam a orientação da GP. Embora possa parecer uma relação facilmente estabelecida, a literatura atual sobre essas temáticas não a abordam sob esta perspectiva. Os atuais modelos não relacionam o amadurecimento internacional (internacional, multinacional, global, transnacional), a dinâmica da GP (etnocêntrica, policêntrica, geocêntrica) e a expatriação. Esses fatores estão desenhados separadamente, existindo pouca relação entre eles. Entende-se que a expatriação está fortemente relacionada com o amadurecimento das empresas no exterior, pois tanto a comunicação como a transferência de conhecimento e a implantação de estratégias ocorreriam mais lentamente sem a presença constante de um expatriado na subsidiária. Internacionalização e expatriação são, portanto, processos imbricados.

A expatriação é realizada em diversos níveis dentro da empresa, desde o operacional até o corporativo, o que também impacta sua configuração. O amadurecimento do conceito fez emergir diversas configurações que podem estar relacionadas com os níveis organizacionais. Aparentemente, expatriado, repatriado e impatriado são conceitos relacionados com os níveis mais básicos da empresa (do operacional até o gerencial), sendo os demais conceitos como patriado, flexpatriado, cidadão do mundo, gestor internacional, executivo transnacional, gestor transcultural, executivo global e gestor global relacionados com a gestão estratégica (do nível gerencial até o corporativo). Tal variedade de conceitos reflete a demanda internacional empresarial para atender diversas situações e as ambições pessoais dos profissionais como

também ocorre em função das estratégias e dos objetivos que a organização traça para as expatriações.

Dependendo da estratégia, há distintas orientações para a GP e igualmente diversos papéis do processo de expatriação, embora esse não seja totalmente contemplado pela literatura. A desconexão entre a estratégia de internacionalização da empresa e o processo de expatriação implica a marginalização de um trabalho estratégico entre a empresa e suas subsidiárias (VIANNA; SOUZA, 2009). É justificável, pois, a compreensão da expatriação na perspectiva estratégica internacional.

Enfim, há poucos estudos que analisam a importância estratégica da expatriação, evidenciando um número expressivo de pesquisas voltadas para a perspectiva micro organizacional da GPI. Além disso, não há um modelo de internacionalização recente que compreendesse expatriação, estratégia, internacionalização e orientação da GP, derivando disto, o apontamento para pesquisas futuras.

**Agradecimentos:** À CAPES, pelo apoio financeiro.

## REFERÊNCIAS

---

- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2nd edition. London: Random House, 1998.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *The Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. McGraw-Hill International Editions, 2000.
- BARTLETT, C. A. *Building and managing the Transnational: The new organizational challenge*. *Competition in global Industries*, p. 367-401. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. *The future of the multinational enterprise*. New York: Holmes & Meier, 1976.
- CALIGIURI, P. M. *Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment*. *Management International Review*, v. 40, n. 1, p. 61 – 80, 2000.
- DE RÉ, C. A.; DE RÉ, M. A. *Processos do Sistema de Gestão de Pessoas*. In: BITENCOURT, Claudia. (Org.) *Gestão Contemporânea de Pessoas*. Porto Alegre: Editora Boockman, 2011.
- DERESKY, H. *Administração global: estratégica e interpessoal*. Porto Alegre: Ed. Boockman, 2004.
- DOZ, I.; SANTOS, J. F. P. das; WILLAMSON, P. *O desafio metanacional. Como as empresas podem vencer a economia do conhecimento*. Monitos: Lisboa, 2006.
- DOZ, Y.; PRAHALAD, C.K. *An Approach to Strategic Control in MNC's*. *Sloan Management Review (pre-1986)*, v.22, p. 5-13, 1981.
- DOZ, Y.; SANTOS, J.; WILLIAMSON, P. *From Global to Metanational. How companies win the knowledge economy*. Harvard Business School Press. Boston: Massachusetts, 2001.
- DUNNING, J. *Multinational Enterprise and the Global Economy*. Wokingham, England: Addison Wesley, 1993.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- FREITAS, M. E. de. *A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades?* *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, abr/jun, 2009.
- GALLON, S.; ANTUNES, E. D. D. *O processo de expatriação na estratégia organizacional*. In: 7º Congresso Instituto Franco - Brasileiro de Administração de Empresas, 2013, Tours. VII Congresso do Instituto Franco - Brasileiro de Administração de Empresas (IFBAE), Anais... [S.l.]: 2013. CD-ROM.
- GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B.; BITENCOURT, B. M. *“Eu fui, voltei e ninguém viu”*: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação

- em uma empresa brasileira. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 11, n. 1, p. 128-148, 2013.
- GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. O. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. *Caderno EBAPE.BR*, v. 9, n. 4, Rio de Janeiro, Dez., p. 1122–1135, 2011.
- GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A. *The Quest for Global Dominance: Transforming global presence into global competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- HARZING, A.W. *Managing the multinationals: an international study of control mechanisms*. Cheltenham: Edward Elgar, 1999.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internalization Process of the Firm. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 nº 1, p: 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L-G. Internationalization in industrial systems - a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J.-E. (eds). *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm, p. 303-321, 1988.
- LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. Repatriation and Knowledge Management. In: HARZING; A.; RUYSSVELDT, J. V. *International Human Resource Management*. London: SAGE Publications, 2004.
- MCCALL, M. JR.; HOLLENBECK, G. P. *Desenvolvimento de Executivos Globais. As lições da experiência internacional*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MENDENHALL, M. E.; JENSEN, R. J.; BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. *Human Resource Management Challenges in the Age of Globalization*. *Organizational Dynamics*, v.32, n. 3, p. 261–274, 2003.
- MURITIBA, P. M.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Características da Gestão Estratégica de Pessoas para as organizações Internacionalizadas. In: ALBUQUERQUE, L. G. de; LEITE, N. P. (orgs.). *Gestão de Pessoas. Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- NEVADO, P.P. *O Controle e a Coordenação na Gestão Internacional das Empresas Multinacionais: O Caso das Empresas Portuguesas*. 2004. Tese de Doutorado em Gestão. ISEG, Lisboa.
- NOGUEIRA, A. J. F. M.; BARRETO, S.; DELGADO, M. P. *Gestão de recursos humanos no processo de internacionalização*. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12, 2009. São Paulo. Anais ... Disponível em internet: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/752.pdf>>. Acesso em 12 jun. 2012.
- NUNES, H.; VASCONCELOS, I. G.; JAUSSAUD, J. *Expatriação de Executivos*. São Paulo: Thomsom Learning, 2008.
- OVIATT, B.; MCDUGALL, P. *Toward a Theory of International New Ventures*. *Journal of International Business Studies*, 24, p. 67-82, 1994.
- PENROSE, E.T. *The Theory of Growth of the Firm*. New York: John Wiley, 1959.
- PERLMUTTER, H. V. *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*. *Columbia Journal of World Business*, 4, January-February, p. 9-18, 1969.
- REGO, A.; CUNHA, M. *Manual De Gestão Transcultural De Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH, 2009.
- RENNIE, M. *Global Competitiveness: Born global*. *Mckinsey Quarterly*, 4, p. 45-52, 1993.
- SCHULER, R. S. *The internationalization of human resource management*. *Journal of International Management*, v. 6, p. 239-260, 2000.
- SCHULER, R. S.; BUDHWAR, P. S.; FLORKOWSKI, G. W. *International human resource management: review and critique*. *International Journal of Management Reviews*, v. 4, n.1, p. 41-70, 2002.
- SHEPHARD, P. *Working with Malaysians: expatriates' and Malaysians Perspectives. Understanding the Malaysian Workforce - Guidelines for managers*. p. 144 -155, 1996.
- SIMÕES, V.C.; NEVADO, P. *MNC Centres of Excellence Stemming from Acquisitions: Long Evolutionary Paths or Capturing Opportunities?* Paper presented to the 27th EIBA Conference. Paris, 2001.

VERNON, R. G. International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, May, p. 190-207, 1966.

VIANNA, N. P.; SOUZA, Y. S. de. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (BASE)*, v. 6, n. 4, p. 340-353, 2009.

WERNERFELT, B. A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5 (2), p. 171-180, 1984.