

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

CAROLINE LOURENÇO PAVIANI

**A GESTÃO DE EXPATRIADOS E SEU PAPEL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA**

CAXIAS DO SUL

2022

CAROLINE LOURENÇO PAVIANI

**A GESTÃO DE EXPATRIADOS E SEU PAPEL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comércio Internacional pela Universidade de Caxias do Sul - UCS de Caxias do Sul/RS.

Orientadora Prof.^a Dr.^a Fernanda Lazzari.

CAXIAS DO SUL

2022

CAROLINE LOURENÇO PAVIANI

**A GESTÃO DE EXPATRIADOS E SEU PAPEL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Comércio Internacional pela
Universidade de Caxias do Sul - UCS de Caxias
do Sul/RS.

Orientadora Prof.^a Dr.^a Fernanda Lazzari.

Aprovado(a) em 28/12/2022

Banca Examinadora:

Prof.^a. Dr.^a Fernanda Lazzari
Universidade de Caxias do Sul (UCS)

Prof. Dr. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul (UCS)

Prof. Dr. Fábio Verruck
Universidade de Caxias do Sul (UCS)

CAXIAS DO SUL

2022

AGRADECIMENTOS

Este agradecimento não poderia começar de outra forma senão agradecendo a minha irmã Letícia e meu cunhado Fabiano, que estiveram ao meu lado desde o início, me ensinando e me incentivando tanto ao longo da vida e sendo minhas maiores fontes de força e inspiração para chegar até aqui, a tão sonhada formatura.

Aos meus dindos, Justina e Rialdo que sempre cuidaram de mim com tanto amor e carinho e sempre foram os maiores torcedores que eu poderia ter, me lembrando todos os dias de seguir em frente para alcançar meus objetivos. Dindo, gostaria muito que você ainda estivesse aqui para ver a sua filha do coração realizando esse sonho, mas sei que você está acompanhando tudo de pertinho com a vista privilegiada aí de cima.

Agradeço também aos meus amigos, que choram e riem comigo, que sem titubear ajudaram a me reerguer quando nem eu mesma tinha mais forças para tal. Fernanda, Patrícia, William, Wesley, Amanda e Stefhany, vocês foram essenciais, muito obrigada por tudo.

A minha psicóloga Viviane, que me fez enxergar que há sim sentido na vida e que sempre fez questão de me lembrar de tudo que eu sou capaz, inclusive de realizar este trabalho com excelência.

Por fim, mas não menos importante, obrigada a todos os professores que tive a oportunidade de cruzar durante a minha graduação, em especial a minha orientadora Fernanda Lazzari que trilhou o final deste caminho comigo. Vocês foram peças fundamentais para que eu pudesse me tornar a profissional que sou hoje, e só posso agradecer por todo o conhecimento compartilhado durante esses anos.

RESUMO

Com o avanço exponencial da internacionalização das empresas a ação de expatriação tem-se tornado cada vez mais comum dentro das estratégias adotadas pelas companhias. O presente estudo tem como objetivo analisar a gestão de expatriados e seu papel na internacionalização das empresas da Serra Gaúcha. Para atingir o objetivo proposto, foi aplicada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, por meio de entrevistas com gestores de equipes em que houve expatriação de colaboradores, a fim de se mapear os processos de expatriação de cada uma das empresas, identificar o perfil dos colaboradores expatriados, bem como as vantagens e dificuldades deste processo a partir da ótica das empresas. Além disso, também buscou-se traçar um paralelo entre mercados e a utilização ou não da ação de expatriação. Os resultados apontaram que o principal papel da expatriação dentro das empresas é aproximar a relação com clientes e/ou fornecedores, além de buscar vantagens competitivas ao vivenciar todas as nuances do mercado em questão. Foi possível identificar, também, algumas lacunas nos processos das empresas analisadas, entre elas a falta de estruturação e protocolos para a condução dos processos de expatriação e a falta de acompanhamento da adaptação e do desenvolvimento do expatriado durante seu período no exterior.

Palavras-chave: Comércio Internacional. Internacionalização de empresas. Vantagens competitivas. Expatriação.

ABSTRACT

With the exponential advance of the internationalization of companies, expatriation has become increasingly common within the strategies adopted by companies. This study aims to analyze expatriate management and its role in the internationalization of companies in Serra Gaúcha. To achieve the proposed objective, exploratory qualitative research was applied by the author, through interviews with managers of teams in which employees were expatriated, in order to map the expatriation processes of each of the companies, identify the profile of expatriate employees, as well as the advantages and difficulties of this process from the point of view of companies. In addition, we also sought to draw a parallel between markets and the use or not of the expatriation action. The results showed that the key role of expatriation within companies is to bring the relationship with customers and/or suppliers closer, in addition to seeking competitive advantages by experiencing all the nuances of the market in question. It was also possible to identify some gaps in the processes of the analyzed companies, including the lack of structuring and protocols for conducting the expatriation processes and the lack of monitoring the adaptation and development of the expatriates during their period abroad.

Keywords: International Trade. Internationalization of companies. Competitive advantages. Expatriation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias de análise	29
Quadro 2 - Resumo dos entrevistados	30
Quadro 3 - Perfil do colaborador expatriado	33
Quadro 4 - Quadro-resumo dos Resultados	43

LISTA DE SIGLAS

- DOU Diário Oficial da União
- GRH Gestão de Recursos Humanos
- RHI Recursos Humanos Internacionais
- RH Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	13
2.2 EXPATRIAÇÃO	15
2.3 FASES DA EXPATRIAÇÃO	18
2.3.1 Seleção e preparação	18
2.3.2 Permanência no exterior	21
2.3.3 Repatriação	24
3 MÉTODO	27
3.1 PROCEDIMENTO DE COLETA	27
3.2 SELEÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES E DOS ENTREVISTADOS	28
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA	29
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	29
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	30
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	31
4.2 PROCESSO DE SELEÇÃO	31
4.2.1 Perfil dos colaboradores a serem expatriados	33
4.3 PERÍODO DE PREPARAÇÃO	35
4.4 PERMANÊNCIA NO EXTERIOR	37
4.5 COMPARATIVO ENTRE MERCADOS E A NECESSIDADE DE SE TER UM PROFISSIONAL EXPATRIADO	38
4.6 PROCESSO DE REPATRIAÇÃO	41
4.7 VANTAGENS DA AÇÃO DE EXPATRIAÇÃO	41
4.8 DIFICULDADES DA AÇÃO DE EXPATRIAÇÃO	43
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES	62

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas é um conceito que se refere a várias etapas do processo de atuação de companhias em regiões exteriores ao seu país. Este processo inclui maneiras diversas de contato entre a empresa e o mercado internacional, que vão desde a exportação de produtos até a produção em larga escala em unidades no exterior.

As empresas que optam por dar o passo de se aventurar no comércio internacional se deparam com barreiras que diferem daquelas de seu mercado doméstico (MAZON; JAEGER; KATO, 2010). Nesse sentido, a expatriação de colaboradores é uma estratégia para mitigar as possíveis dificuldades que a empresa pode enfrentar no seu processo de internacionalização, especialmente quando opta pela abertura de filiais ou fábricas em outro país. Sendo assim, a expatriação possui papel fundamental no crescimento e desenvolvimento global das mesmas por meio das divisas geográficas (SCHULZE; BUSTAMANTE, 2020).

No intuito de aprofundar o conhecimento sobre essa temática, foi desenvolvido o presente trabalho, o qual encontra-se estruturado em seis capítulos. No primeiro capítulo, tem-se a delimitação do tema e o problema de pesquisa, seguidos dos objetivos e justificativa do estudo. No referencial teórico, que representa o capítulo 2, há a apresentação de conceitos que norteiam o estudo. O capítulo 3 traz o método de pesquisa, em que está descrita a forma como será conduzida a coleta e análise dos dados. No capítulo 4 são apresentados os resultados da pesquisa tendo como base as entrevistas realizadas. Já o capítulo 5 traz a discussão sobre os resultados em que são relacionados a literatura com os pontos observados nas entrevistas. E, por fim, o capítulo 6 aborda as considerações finais do trabalho.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A globalização, como diz Murteira (2002), é uma falsa ideia clara. É um fenômeno tão presente no dia a dia de todos que é amplamente percebido, tão abrangente que é estudado por diversas áreas do conhecimento e ao mesmo tempo tão complexo que pode ser definido de formas diferentes e, por vezes, até contraditória por tais áreas (MAGALHÃES, 2015). O que se sabe é que o termo “globalização” foi citado em um dicionário norte-americano pela primeira vez em 1951 (GHEMAWAT,

2012), e de lá para cá se tornou cada vez mais popular. Ainda segundo Ghemawat (2012), no começo da década de 1990, a Biblioteca do Congresso dos Estados Unidos catalogava menos de 50 publicações por ano sobre globalização, e desde os anos 2000, a média ultrapassou de mil por ano.

De maneira geral, as publicações referem-se à globalização como sendo a intensificação das trocas de bens, serviços, informações, viagens e intercâmbio cultural, embora nem todos com proporções iguais (ZINI et al., 2020). Sabe-se, também, que a existência dessas trocas internacionais é antiga, mas a velocidade com a qual elas têm sido feitas e, principalmente, a maior exposição às informações culturais, ambas com crescimento notável na última década, tornam distinta a atual etapa desse fenômeno (ZINI et. al., 2020).

Uma das principais características do mundo globalizado, que se mantém até os dias de hoje, é o entrelaçamento das atividades econômicas entre os países, que constitui um amplo sistema econômico global (DA COSTA, 20201). Essas trocas entre os países são uma atividade milenar, cujos primeiros registros encontram-se na civilização dos Fenícios, por volta de 2000 a.C. (POYER; RORATTO, 2017). Ainda de acordo com Poyer e Poratto (2017), o fenômeno do comércio global foi sendo ampliado pelos antigos mercadores das companhias de comércio e, a partir disso, foi-se criando um ambiente propício para o desenvolvimento dos diferentes países, cada qual com a sua vocação principal.

Na perspectiva brasileira, a globalização teve grande impacto no mercado nacional e no ambiente competitivo das empresas. Em meados da década de 90, a estabilização da economia atraiu concorrentes internacionais para o mercado local (MAZON; JAEGER; KATO, 2010). As empresas brasileiras se viram desafiadas por sua pouca experiência internacional e pela diferença de desenvolvimento tecnológico, mas este novo cenário, por outro lado, também trouxe oportunidades para as empresas que conseguiram atuar em situações de concorrência mais intensa (MAZON; JAEGER; KATO, 2010).

A partir dos anos 2000, a competitividade das empresas brasileiras e a visão da gestão passaram a ser cada vez mais voltadas para o mercado global, o que trouxe a necessidade de planejarem suas estratégias considerando a possibilidade de internacionalização (DOMINGUES; BUENO, 2011). O Brasil, até o momento visto apenas como local para a instalação de subsidiárias de multinacionais, também começou a marcar o cenário mundial com a expansão de empresas brasileiras que,

por meio de processos de aquisição, fusão, parcerias, entre outros, passou a aumentar sua atuação ao redor do mundo, o que trouxe à tona a necessidade da ampliação de estudos sobre as estratégias adotadas por estas empresas (DOMINGUES; BUENO, 2011).

Dentre as diversas ações que passaram a ser tomadas em decorrência da internacionalização, uma das que tem se tornado cada vez mais comum dentro das empresas que possuem o intuito de atuar fora do seu país de origem, é a expatriação. Motivadas pela crescente e dinâmica competição globalizada, as organizações estão investindo na expatriação de executivos para as unidades de negócio, fábricas ou mercados localizados em áreas geográficas em que o desafio de encontrar vantagens em relação aos concorrentes locais e internacionais pode ir além da capacidade dos executivos locais (SHULZE; BUSTAMANTE, 2020).

Portanto, tendo em vista a importância de processos de expatriação bem-sucedidos para a implementação das estratégias de empresas brasileiras no cenário mundial, esta pesquisa tem como intuito responder o seguinte questionamento: Como é conduzida a gestão de expatriados e qual o seu papel na internacionalização de empresas da Serra Gaúcha?

1.2 OBJETIVOS

Com base no problema proposto, a seguir são descritos os objetivos que norteiam o desenvolvimento deste estudo. Tais objetivos são divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a condução da gestão de expatriados e o seu papel na internacionalização de empresas da Serra Gaúcha.

1.2.2 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral, a pesquisa está estruturada com os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o processo de expatriação nas empresas estudadas;

- b) Caracterizar o perfil de colaboradores para expatriação;
- c) Identificar paralelos entre mercados e a ação (ou não) de expatriação;
- d) Constatar as vantagens e dificuldades do processo de expatriação a partir da ótica da empresa.
- e) Relacionar a repatriação com o processo de expatriação, bem como identificar sua importância.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A globalização tem transformado o cenário no qual as organizações estão inseridas. Essa interação entre os países significou a abertura de diversas oportunidades de negócios. A produção de tipo *offshoring* (em outros países) possibilitou ganhos de competitividade, controle de cadeias produtivas e exploração de vantagens comparativas em força de trabalho mais qualificada e em serviços (BAUMANN, 2021).

Com este processo de expansão internacional, a aprendizagem organizacional tem sido proposta para incrementar o conhecimento das companhias para enfrentar as tendências da crescente globalização, volatilidade elevada do mercado, hiper competição, mudanças demográficas e a identificação do conhecimento como capital relevante dentro das organizações (PRANGE, 2001, apud BERTOLINI, 2015).

Nesse contexto, enfatiza-se o papel dos indivíduos envolvidos no processo de transformação e a necessidade da participação deles, com o intuito de tornar as companhias mais flexíveis para melhor atender às necessidades que o mercado global impõe (BERTOLINI, 2015). Diante disso, a expatriação é uma forma de buscar vantagem competitiva por meio de lideranças executivas globais (SHULZE; BUSTAMANTE, 2020).

No entanto, para o sucesso de tal ação, as organizações devem concentrar seus esforços na seleção dos executivos com grande capacidade de adaptação, de compreensão de novas ideias, com elevada inteligência cultural, resilientes, que possuam habilidades interpessoais e sejam inovadores, entre outros fatores que são importantes para assim darem suporte à expansão e a consolidação da empresa no exterior (SHULZE; BUSTAMANTE, 2015).

Além da relevância do tema, esta pesquisa se torna importante ao abrir a possibilidade de gerar insights para que sejam implementadas melhorias nos

processos de expatriação nas empresas, visto que processos de expatriação que não forem bem planejados, possuem chances altas de serem interrompidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo aborda temas teóricos relevantes para o estudo da expatriação. Inicialmente, traz reflexões sobre internacionalização de empresas e suas estratégias e posteriormente sobre expatriação e suas etapas, bem como benefícios e dificuldades.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A internacionalização de uma empresa pode ser entendida como um processo crescente de atuação desta em outros países que não o de sua origem, de forma que parte do seu faturamento seja proveniente do exterior (PASIN, 2003). As empresas transnacionais são responsáveis por parcelas significativas da produção mundial, sendo o principal agente dos processos de internacionalização (GONÇALVES, 2002).

Com a abertura da economia brasileira ao exterior, que se intensificou na década de 90, e a maior interdependência dos mercados, ficou clara a necessidade de as empresas nacionais atuarem a nível internacional, a fim de manterem o mercado interno e expandirem seus negócios no cenário mundial (ATSUMI; VILLELA; FREITAS, 2007).

Novos objetivos e novas estratégias passaram a compor o cenário de muitas empresas brasileiras, em direção a inserção internacional, através de alianças com firmas estrangeiras, fusões, instalações de unidades no exterior, sob a forma de escritórios de vendas, assistência técnica, representações comerciais ou plantas produtivas (ATSUMI; VILLELA; FREITAS, 2007).

Mas, apesar de todas as mudanças, dos esforços crescentes com o objetivo de tornar o seu ambiente competitivo mais dinâmico e de estar entre as dez maiores economias do mundo, o Brasil ainda ocupa posição secundária em termos de competitividade internacional (DOMINGUES; BUENO, 2011).

Ao longo dos anos, o Brasil tem atraído mais investimentos estrangeiros no que é chamado de internacionalização de fora para dentro, enquanto ainda apresenta esforços tímidos no sentido inverso. Além disso, as empresas brasileiras, tendem a

optar por uma estratégia gradualista de internacionalização, por conta do tamanho do mercado doméstico e principalmente pela falta de linhas de financiamento para atuação externa através de investimento direto (DOMINGUES; BUENO, 2011). Isso mostra que muitos desafios ainda precisam ser vencidos para que um maior número de empresas brasileiras se torne *global players*.

Adler (2010, apud Souza et al, 2010), diz que, historicamente, as empresas passaram por diferentes estágios de operação: nacional, internacional, multinacional e global. Em cada etapa, o autor destaca os aspectos de operação, cultura e gestão de recursos humanos específicos.

Certo (2003) classificou da seguinte maneira as empresas quanto à participação internacional: organizações domésticas são aquelas que operam dentro de um único país, da busca de fornecedores até a produção e comercialização de seus produtos. Organizações internacionais são as que têm sede em um único país, mas com transações internacionais contínuas e significativas. Organizações multinacionais são aquelas que têm operações significativas em mais de um país. E organizações transnacionais ou globais são aquelas que abrangem o mundo todo como seu cenário de negócios.

Durante um longo período, as atividades de importação e exportação predominaram nos negócios internacionais. Porém, outras formas de internacionalização estão em crescimento (CERCEAU; LARA, 1999).

O ponto chave para a escolha de uma estratégia de entrada em um novo mercado é o objetivo da organização. Empresas com objetivos mais limitados comprometerão menos recursos, ao passo que as que possuem objetivos mais ambiciosos escolherão estratégias que garantam mais flexibilidade e controle (CERCEAU; LARA, 1999).

As empresas adotam estratégias de internacionalização por uma série de motivos, entre os quais se destacam: a) captar novas tecnologias para seus produtos e processos; b) acessar novos mercados fornecedores e consumidores; c) reduzir o risco do negócio e a dependência do mercado interno; d) desenvolver novas competências; e) atender às necessidades dos consumidores internacionais; f) contornar as restrições estabelecidas por barreiras tarifárias e não tarifárias; g) melhorar a imagem da empresa no mercado doméstico; e h) obter maiores margens de lucro. (CARNEIRO; DIB, 2007).

Cretoiu et al. (2015) diz que do mesmo modo, a internacionalização também pode proporcionar benefícios para o país. Dentre os benefícios, destacam-se a melhoria da imagem brasileira no exterior, aumento da arrecadação de tributos, geração de emprego, renda e fortalecimento da economia local, os impactos positivos na balança comercial, incorporação de novas tecnologias e processos à indústria nacional bem como o fortalecimento do país nas negociações internacionais e na OMC.

O fato é que a dinâmica do comércio internacional e a globalização forçaram as empresas a se adaptarem a essa nova realidade e aumentarem a participação no mercado para sobreviverem diante da forte concorrência. Isso fez com que elas investissem em inovação de produtos, serviços e processos, bem como identificassem oportunidades de negócios no exterior, em diferentes segmentos.

Este cenário proporcionou às empresas nacionais, em especial as de base tecnológica maiores, possibilidades de internacionalização, contrariando os modelos tradicionais, surgindo os fenômenos mundiais, entre eles *Startups* e *Born Globals*, empresas mais propensas à atuação em diferentes mercados. Isso ocorre devido à maior facilidade que essas empresas de alta tecnologia têm para organizar redes de relacionamento locais e globais (Networks) e, assim, desenvolverem novas vantagens competitivas (PICCHIAI; TEIXEIRA, 2018).

2.2 EXPATRIAÇÃO

A noção de expatriação, segundo Mccall e Hollenbeck (2003), data desde que os romanos enviavam seus empregados para as subsidiárias do seu império, os quais eram encarregados do controle de que as províncias operariam de acordo com a lei romana, enviariam os impostos e seriam responsáveis pela transferência de conhecimentos, levando à província novas habilidades técnicas e administrativas. Os autores consideram que as motivações desses primeiros expatriados talvez fossem semelhantes às dos executivos de hoje, que dizem respeito à ascensão na carreira, oportunidade de viajar e de desenvolver alguma habilidade.

Em uma pesquisa realizada por Tanure, Evans e Pucik. (2007), os resultados apontaram que o principal motivo de as empresas expatriarem seus funcionários nos dias de hoje é a necessidade de controlar suas subsidiárias no exterior por meio de pessoas de sua confiança, que possam levar um olhar nacional ao negócio

internacional. Já, segundo De Freitas (2011), as necessidades mais comuns estão relacionadas à necessidade de complementar os conhecimentos da equipe de execução de novos projetos, gestão da inovação e controle ou reforço da cultura organizacional.

Nunes, de Vasconcelos e Jaussaud (2008) apontam que a expatriação consiste no deslocamento de um profissional a um destino internacional, com determinação de elementos como função, período, condições financeiras e localização. De Freitas (2011) amplia o conceito e analisa a expatriação como o ato de alterar rotinas, costumes, valores pessoais, construir uma nova rede de relacionamentos, tanto para a pessoa que está sendo expatriada como para sua família. A autora ainda complementa que a expatriação está relacionada ao funcionário que desenvolve a capacidade de adaptar-se a culturas diferentes e de lidar com o desconhecido.

As palavras expatriação e expatriado, segundo De Freitas (2000) possuem, em língua portuguesa, uma conotação triste e até melancólica, pois significam: exílio, desterro, expulsão ou banimento da pátria. A autora também destacou que, em outras línguas, a conotação é mais neutra, uma vez que significa apenas ir para outro país. Ela ainda compara os executivos de hoje aos grandes descobridores, que mapeiam territórios ou mercados, estudam e aprendem certos aspectos da cultura local para facilitar o convívio e analisam e exploram as oportunidades existentes. O uso mais frequente de expressões como designação internacional e executivo global acabam ganhando força neste contexto, por se apresentarem mais alinhadas à terminologia e aos conceitos da administração contemporânea.

McCall e Hollenbeck (2003) entrevistaram 101 executivos originários de 36 países, que trabalhavam em 16 empresas de destaque global. De forma resumida, eles definiram executivos globais como “aqueles que desempenham trabalho global (...) que atravessa simultaneamente fronteiras de negócios e de culturas, mas a travessia que o define é a cultural” (p. 50).

Com relação à legislação, entende-se que o conceito de expatriação também pode variar de acordo com cada país. No Brasil, desde julho de 2009, todos os trabalhadores brasileiros que prestam serviço no exterior passaram a ter sua relação de emprego regida pelas disposições contidas na Lei no 7.064, de 06 de dezembro de 1982. Anteriormente, as disposições dessa lei eram aplicadas apenas aos empregados de empresas prestadoras de serviços de engenharia, consultoria,

projetos e obras, montagens, gerenciamento e congêneres (REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2009).

Atualmente, a Lei no 11.962, publicada no DOU (Diário Oficial da União) em 06 de julho de 2009, retirou a especificação do segmento no qual a empresa atua e deixou formalmente publicado que todos os trabalhadores contratados no Brasil ou transferidos por seus empregadores para prestar serviço no exterior estão submetidos ao mesmo regime (REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2009). Ainda de acordo com a Lei no 7.064/82, no seu artigo primeiro, ressalta-se que fica excluído do regime o empregado designado para prestar serviços de natureza transitória, por um período inferior a 90 dias (REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1982). Ou seja, os empregados somente tornam-se expatriados perante a lei após 90 dias de trabalho no país estrangeiro e isso implica o recebimento de benefícios e remuneração como expatriado somente após esse período (REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2015).

Vale destacar que os movimentos de internacionalização de empresas sediadas em diferentes partes do mundo, bem como fusões, aquisições e novos empreendimentos tem conduzido a um cenário organizacional em constante transformação, que demanda profissionais cada vez mais capacitados e abertos à mobilidade. De Freitas (2009) ressaltou a glamourização das carreiras internacionais, motivadas pela mídia e pelo mercado, como importante e por vezes determinantes para uma posição de liderança.

Para fazer frente à essa maior complexidade do ambiente organizacional internacional, as empresas têm buscado aumentar o seu repertório de conhecimentos e habilidades, o que tem sido conseguido, em parte, graças à uma maior mobilidade dos quadros gerenciais e de especialistas que se deslocam para implantar ou dar impulso a novos projetos, complementando as competências locais (DE FREITAS, 2000).

Não obstante, como consequência da internacionalização, as empresas obtêm oportunidades de inovação e aprendizagem devido à exposição a novas culturas, ideias e experiências e, dessa forma, seus executivos são uma grande fonte de conhecimento ao passarem por treinamentos, bem como adquirirem novos saberes (SCHULZE; BUSTAMANTE, 2020). Esse novo conhecimento adquirido servirá para complementar e aumentar as informações que as empresas já possuem para, assim, conquistarem vantagens e competirem em âmbito mundial.

Por isso, uma boa estratégia de expatriação deve compreender a maneira como serão alinhadas as atividades das subsidiárias com as metas estratégicas da matriz além das suas fronteiras nacionais, pois operar subsidiárias em países culturalmente diferentes envolve uma dose de incerteza (GONG, 2003). Fazem parte da estratégia de expatriação uma adequação da política de gestão de pessoas nas empresas e um redimensionamento aos valores culturais do país da subsidiária no exterior.

Gallon e Antunes (2016) também mencionam a expatriação como sendo constituída por três momentos, e, por isso, tem-se a necessidade de entendê-la como um processo no qual as fases complementam-se, interagem entre si e fazem parte de uma estratégia maior dentro da organização. Além disso, é necessário entendê-la como parte do processo de internacionalização da organização e não somente mais uma prática da gestão de pessoas. Essas três fases são: (1) a preparação para a missão, (2) a missão em si e (3) a volta da missão (repatriação) as quais serão aprofundadas nas seções a seguir.

2.3 FASES DA EXPATRIAÇÃO

O processo de expatriação pode ser entendido de várias maneiras de acordo com a concepção de diferentes autores. Para melhor defini-lo, analisam-se as fases que este processo consiste, não existindo, contudo, uma unanimidade entre os autores a respeito delas. Dependendo do entendimento de cada autor pode haver duas, três, quatro ou até oito fases.

Esta pesquisa trará a abordagem das três fases da expatriação por entender-se que é a que melhor abrange todas as etapas do processo, porém de forma mais objetiva do que as demais.

2.3.1 Seleção e preparação

A crescente concorrência global ao longo dos anos, provocou a necessidade de a área de gestão de pessoas das organizações desenvolverem sistemas e políticas que promovam e utilizem a competência de seus colaboradores para o desenvolvimento de estratégias internacionais das organizações.

Ao entrar em cena a internacionalização acelerada da economia, a questão de como administrar os recursos humanos de uma mesma empresa, espalhados geograficamente, começa a exigir uma atenção especial. As empresas mundiais acabam por definir políticas que variam desde uma padronização de tratamento, com um mínimo de ajuste às leis e costumes locais, até uma completa diferenciação de práticas na forma como seus recursos humanos são geridos nas diversas unidades (DE FREITAS, 2000).

Com isso, iniciou-se um processo de expansão e sofisticação das atividades dos setores de recursos humanos, que deixou de lado seu aspecto de depósito de papéis para assumir uma importância estratégica dentro das organizações (DE FREITAS, 2000).

À medida que a corporação se torna mais global, a GRH (Gestão de Recursos Humanos) também se torna mais complexa. Como consequência, muitas empresas estão dedicando mais tempo, atenção, habilidades e esforços em desenvolver a GRH de maneira que não só satisfaça as necessidades de curto prazo, mas que também tenha importância estratégica organizacional (GALLON, 2015)

A organização, ao designar um profissional para trabalhar no exterior, parte de uma necessidade específica e de acordo com ela irá desenvolver processos de recursos humanos que melhor se adequem às demandas estratégicas. No caso do processo da expatriação de executivos, são designações com prazo determinado, normalmente seguindo o caminho da matriz para as filiais em países estrangeiros (E SOUSA et al., 2010).

Estruturas orgânicas estão sendo introduzidas em larga escala nas companhias modernas. Aos profissionais com atribuições internacionais, por exemplo, é concedida ampla autonomia para a realização de suas tarefas, e os objetivos e metas das expatriações costumam ser claros e bem definidos. Eles devem ser capazes de se adaptar a situações de mudanças e são responsáveis por disseminar o conhecimento entre as subsidiárias (HOMEM; DELLAGNELO, 2006).

Homem e Dellagnelo (2006) ainda trazem que, o colaborador, ao assumir posições com atribuições internacionais, requer um conjunto de características que o qualifiquem para a execução de seu trabalho, como as seguintes: maior autonomia individual, capacidade de constituir equipes de trabalho, adaptação e integração em ambientes multiculturais, desenvolvimento de função cruzada (aprendizado contínuo e treinamento cruzado), entre outras.

Gallon e Antunes (2016) afirmam que as empresas ainda têm dificuldades em gerenciar a expatriação, principalmente pela informalidade de suas práticas. As expatriações englobam as exigências do mercado de trabalho atual e tendem a gerar, nos executivos, experiências que afetam suas expectativas de evolução pessoal e profissional e de avaliação de suas próprias competências (HOMEM; DELLAGNELO, 2006).

Schuler, Budhwar e Florkowski (2002) abordam os principais pontos de planejamento com os quais a área de RHI (Recursos Humanos Internacionais) deve se preocupar no processo de expatriação: atribuição e planejamento do custo; seleção do candidato, termos da missão; condição da documentação; processo de recolocação; aspectos culturais; orientação/treinamento do idioma; administração de compensação; processo de pagamento; administração de taxas; planejamento e desenvolvimento de carreira; auxílio ao cônjuge e demais dependentes; e, ainda, processo de imigração.

Franke e Nicholson (2002) observam que comumente as práticas atuais mostram que a competência técnica é o critério de seleção mais largamente utilizado, seguido por desempenho em trabalho anterior, talento gerencial e independência de opinião. Aspectos familiares e influência da linguagem, geralmente, apresentam baixa consideração da companhia.

A competência técnica, como uma qualidade, é necessária para resolver problemas nos negócios e para ganhar respeito entre os colegas. No entanto, pode não ter conexão com o sucesso da designação ao exterior. Podem ser mais importantes, em diversos casos, as habilidades interpessoais, as características da personalidade ou até mesmo fatores que residem atrás de sua história social. E assim como também afirma Nunes et al. (2008) provavelmente o mais importante e negligenciado fator no processo de seleção é a situação da família, o suporte do cônjuge para a missão no estrangeiro.

Portanto, cabe ao RHI planejar e desenvolver a expatriação de maneira integrada, articulada com os demais processos de gestão de pessoas, que leve em conta as contribuições e os resultados a todos os demais empregados, dando melhor direcionamento às estratégias de gestão de pessoas e reconhecendo a amplitude que essa área tem na estratégia das organizações (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2014).

2.3.2 Permanência no exterior

Assim como o conceito de expatriação, os expatriados podem assumir diferentes configurações e características que variam de acordo com as concepções de cada autor. A partir das estratégias de internacionalização e objetivos de cada empresa, é analisada a importância das diferentes configurações de empregados nas subsidiárias (GALLON, 2015).

Rego e Cunha (2009) relatam três categorias que compõem o quadro internacional de empregados: (a) os de missão de curta duração (até seis meses); (b) os de missão de longa duração (de seis meses a três-cinco anos); (c) os expatriados permanentes.

Após o indivíduo chegar ao país onde está expatriado, Joly (1996) comenta que existem quatro etapas no processo de adaptação. A primeira etapa trata do encantamento, que ocorre durante os primeiros meses em que a pessoa chegou ao destino e descobre detalhes culturais, aprecia e aproveita a estrutura e diversas possibilidades que não existem em seu país de origem. O indivíduo ainda está em fase de adaptação para esses novos padrões de vida.

A segunda etapa contempla um negativismo extremo. Nesse momento, o país já não parece tão hospitaleiro quanto na chegada, as pessoas demonstram menos paciência para ensinar ou até mesmo repetir algumas questões. Uma dificuldade encontrada pelo expatriado é entender a linguagem não verbal e símbolos que são usados exclusivamente no país no qual reside. Há também uma dificuldade em conciliar a cultura do país de destino com a do país de origem.

Na terceira fase, o expatriado preocupa-se em guardar distância ou integrar-se por completo. Nessa etapa ocorre a total integração com o país e sua cultura. O expatriado já obteve êxito no período e passa a ter um novo papel na sociedade local, visto como um agente de mudança. Caso isso não tenha acontecido até o momento, ocorrerá uma provável rejeição, volta precoce, ou até mesmo o isolamento.

Por fim, a quarta fase é chamada pelo autor de “o choque da volta”. Aquela pessoa que foi com um objetivo ao exterior durante um tempo, não será a mesma que retornará para casa. Muitos expatriados sofrem por terem seus talentos não reconhecidos na hora da volta, alguns deles pela perda do convívio com amigos e familiares. Existem também os que sofrem pelo fato de estarem totalmente adaptados ao local onde viveram e não sabem avaliar a volta como algo bom (JOLY, 1996).

Neste contexto, surge a importância de as empresas investirem em programas *cross cultural training*, com o propósito de preparar os expatriados a operarem com êxito local, não somente em questões da organização, mas também nas questões de âmbito pessoal (MCNETT et. al, 2005)

No entanto, um dos fatores chave para uma expatriação bem-sucedida é o apoio da família, esteja ela distante ou junto do expatriado. Isso porque o indivíduo dedicará todo o seu dia em função de resolver trâmites da empresa tornando importante saber que sua família o apoia e acredita no seu trabalho e empenho (NUNES; et al., 2008).

Mezias e Scandura (2005) também trazem a importante percepção que a expatriação vai além da socialização e processo de aculturação que afeta a identidade das carreiras dos expatriados. Eles precisam aprender novas maneiras de pensar, agir e acumular conhecimento nos contextos culturais e de suas atividades. Pois, embora o expatriado trabalhe para o mesmo empregador, o país estrangeiro pode ser tão diferente de forma a representar uma nova situação de emprego e contrato psicológico.

Os autores ainda reforçam que um dos maiores desafios para fazer negócios internacionalmente é a adaptação às diferentes culturas, o que requer um entendimento da diversidade cultural, das percepções e dos valores. Todavia, este ajuste cultural do expatriado se torna complexo uma vez que, em 95% dos casos, o executivo é escolhido por suas habilidades técnicas e não por suas habilidades culturais (MEZIAS; SCANDURA, 2005).

O desafio que a diversidade multicultural coloca é o de se construir condições favoráveis à sua expressão de forma equilibrada, sem prejuízo às necessidades psicológicas e emocionais dos envolvidos. Em boa parte dos casos, as empresas são fornecedoras de contexto e responsáveis pela maior parte das condições sob as quais os expatriados desenvolvem suas atividades, cabendo a elas, portanto, um papel fundamental no ajustamento dos membros da equipe. As empresas podem e devem estimular o desenvolvimento de um ambiente mais acolhedor, que facilite a expressão e o aproveitamento das diferenças (DE FREITAS, 2000).

Mccall e Hollembeck (2003) dizem que uma empresa que não tem definida ou está confusa quanto à sua estratégia global, terá dificuldades em planejar uma estratégia coerente para a GRH. Mesmo aquelas que estão certas quanto às suas estratégias, enfrentam diversos desafios, em parte por conta de problemas inerentes

à integração ao redor do mundo, assim como citam outros autores e, em parte, porque a estratégia e a estrutura precisam permanecer flexíveis e mudar conforme as necessidades empresariais.

Em uma pesquisa realizada por Gallon, Scheffer e Bitencourt (2014) junto a uma empresa do setor metalúrgico do Rio Grande do Sul foi possível identificar através dos relatos dos funcionários situações que corroboram com o que é tratado na literatura. Em relação ao suporte do RH (Recursos Humanos) durante a expatriação, a maioria dos participantes relatou que a empresa em questão nunca entrou em contato com o expatriado e nem com a família. Os colaboradores também destacaram as individualidades das pessoas, mostrando que as necessidades são diferentes para cada um e que, portanto, a empresa teria o dever de estar atenta a essas particularidades de modo a melhor preparar bem como auxiliar cada um dos expatriados.

Na mesma pesquisa um ponto trazido como positivo, foi o de desempenho dos diretores das subsidiárias no exterior. Os participantes observaram sua grande preocupação com todos os expatriados. Ressaltaram que, quando precisavam de ajuda, tais diretores sempre se esforçaram para amenizar os problemas.

Com isso, entende-se que, analisar as fases da expatriação e quais são as práticas de RH que cabem a cada fase do processo, a fim de mapear um modelo de expatriação compatível com as estratégias internacionais da organização, se faz necessário para o sucesso da expatriação de qualquer empresa que queira se aventurar no mercado internacional se utilizando de estratégias como essa.

A expatriação como um todo, pode trazer um resultado muito expressivo, possibilitando o aumento do repertório de conhecimentos dos executivos, pois o contato com outras culturas oferece novos aprendizados em relação aos processos de fabricação, características do mercado, gosto dos consumidores, compreensão da preferência dos mercados, permitindo-lhes desenvolver produtos e/ou serviços compatíveis com as necessidades dos diferentes públicos. De outra forma, a expatriação cria um intercâmbio de conhecimentos e experiências entre os executivos estrangeiros e locais, proporcionando benefícios às empresas e aos profissionais (SCHULZE; BUSTAMANTE, 2015).

Além disso, a experiência de vivenciar uma expatriação traz novos desafios e perspectivas também para o âmbito pessoal. De Freitas (2000, p24-25) diz que:

Viver em um outro país significa construir uma outra vida, fazer novas representações e dar significados diferentes a coisas que já eram familiares; atentar para comportamentos comuns e corriqueiros que podem ser considerados inadequados, bizarros ou ofensivos; é eu buscar ver o outro através de seus próprios olhos para enxergar como sou visto por ele; reassociar emoções com fatos e gestos; aprender a ler as linhas, entrelinhas, silêncios e olhares até então desconhecidos. Na verdade, trata-se de um mergulho que provoca confusão das referências, dos sentidos e de emoções já estabelecidas. Tal mergulho só se faz possível a partir de um processo de reconstrução interna, que pode ser vivida como uma aventura capaz de fornecer grandes descobertas e por elas exigir elevados preços. Uma coisa é certa: é muito raro um ser humano não ser tocado, para o melhor ou para o pior, por uma experiência desta natureza. Nela dificilmente os conteúdos serão dissociados das emoções!

Portanto, empresas que dispõem de diferentes unidades num país, podem e devem desenvolver uma mentalidade intercultural, favorecendo intercâmbios, trocas profissionais, estágios, rodízios, visitas sabáticas e expatriações regionais. Proporcionando um grande aprendizado que não apenas integra melhor a diversidade da empresa, como também desenvolve outro tipo de saber que reduz as barreiras geográficas e culturais, aumenta o traquejo social e o desembaraço cultural (DE FREITAS, 2010).

2.3.3 Repatriação

O processo de expatriação pode ser sucedido pelo processo de repatriação do executivo, definido como o seu retorno ao país de origem, após ter cumprido seu objetivo ou contrato na organização hospedeira ou por uma nova expatriação (LIMA; BRAGA, 2010).

Um dos desafios para as empresas é oferecer apoio a esses executivos durante os processos de expatriação e repatriação, por meio das políticas e práticas de recursos humanos, pois esse apoio contribui para a retenção e o sucesso do processo de adaptação dos executivos, tanto na ida quanto na volta, em termos profissionais, pessoais, organizacionais, sociais e culturais. Em relação à repatriação, mais especificamente, a retenção dos repatriados é importante pelo alto investimento feito no processo de expatriação e, principalmente, pelas competências que esses executivos adquirem com a experiência internacional. Esses executivos passam a deter conhecimento de outras culturas e redes de relacionamentos internacionais, compreendem os negócios da empresa de maneira global e podem, no retorno, atuar como integradores e disseminadores desse conhecimento (LIMA; BRAGA, 2010).

Zikic (2006) entende a repatriação como um processo, que começa meses antes do retorno, continua durante o evento da volta e se torna crítico durante os primeiros meses da ressocialização do repatriado à organização doméstica. Vance e Paik (2011) a entendem como a volta para casa e a consideram a fase da atribuição internacional mais frequentemente negligenciada, mas também a mais crítica para o expatriado e para a multinacional.

Embora as empresas se esforcem para tentar facilitar a adaptação dos funcionários ao país hospedeiro, no início da expatriação, muitas desprezam a repatriação por acreditarem que os problemas de reentrada serão mínimos (TUNG, 1988 apud SPOHR, 2011). Porém a repatriação é distinta psicologicamente da adaptação comportamental, cognitiva e sociocultural a que os indivíduos se submetem durante a adaptação cultural para outro país. Resultados de pesquisas empíricas relatam elevados níveis de angústia no retorno para casa, já que este inclui uma nova posição na companhia, uma nova casa e a busca por uma colocação para o parceiro (SUSSMAN, 2000).

Ainda segundo Sussman (2000), ao retornar, os repatriados reavaliam seus valores pessoais, mapas cognitivos e comportamentos em relação às normas culturais do país de origem. Muitos encontram dificuldades em ajustar sua nova identidade àquele ambiente de origem. Para a maioria dos profissionais, a resposta afetiva é negativa e muitos relatam sentimentos de “não caber” nas relações com ex-colegas, amigos e família. Em termos de comportamento, ações que eram funcionais no país da expatriação não servem mais. A identidade cultural local não combina mais com aquele que volta, já que ele agora faz parte de um novo grupo, o dos repatriados.

O sentimento de estar fora do lugar em um ambiente que deveria ser família, segundo Nelson (2005) pode ser bastante desconfortável e traz um grande problema para as empresas, pois este choque cultural reverso causa, em geral, a saída do repatriado da companhia até um ou dois anos após o retorno.

Vance e Paik (2011) ainda vão além e afirmam que muitos expatriados e membros da família declaram que o choque da repatriação for maior do que o choque cultural inicial da designação internacional.

O retorno à organização doméstica pode também incluir problemas financeiros como a diferença entre os níveis de compensação e a perda dos benefícios ligados à atribuição internacional, que acabam gerando uma perda no padrão de vida da família (HARVEY, 1989 apud SPOHR, 2011). Quando o repatriado compara a sua posição

financeira com a de colegas que não foram expatriados, o nível de frustração pode aumentar, uma vez que seus pares não precisam recomprar bens como casa e carro. Além disso, os funcionários que ficaram podem estar recebendo salários mais altos devido a promoções enquanto o expatriado estava fora (SPOHR, 2011).

Comumente ocorre de os profissionais repatriados, serem abandonados pelas empresas, assumindo as funções anteriores a expatriação ou posições em que o conhecimento adquirido é pouco aproveitado, o que acarreta o desperdício deste aprendizado e não raro a desmotivação (DE FREITAS, 2006).

O fato é que o processo da repatriação é complexo e depende de variáveis de suporte organizacional. Exemplifica-se a magnitude da mudança da cultura do país de origem para o país de destino, o tempo vivido no país da expatriação, a frequência e o tempo gasto em viagens ao país de origem, o tempo total vivido fora do país de origem, bem como a qualidade da adaptação do expatriado e seus familiares (ZIKIC, 2006)

Por fim, entende-se que a expatriação é de fato boa para a carreira do indivíduo, mas que sem uma gestão cuidadosa, é provável que o valor da experiência seja perdido pela organização que fez o investimento, o que implica uma necessidade de maior cuidado com as políticas e práticas de expatriação e repatriação (SPOHR, 2011).

3 MÉTODO

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o melhor desenvolvimento do trabalho, tendo como intuito responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos. O capítulo é composto pela elucidação do método de investigação, bem como procedimentos de coleta e análise de dados.

O objetivo proposto por este trabalho foi traçar o papel da expatriação de colaboradores na internacionalização de empresas da serra gaúcha, para tanto, a pesquisa qualitativa de caráter exploratório foi escolhida para o desenvolvimento do trabalho.

Mascarenhas (2012) diz que a pesquisa qualitativa é utilizada quando o estudo é explorado ao seu máximo, ou seja, quando se busca uma maior profundidade de informações. Malhotra (2011) também diz que a pesquisa qualitativa possibilita uma larga visão e compreensão sobre o cenário do problema.

De acordo com Flick (2008), as pesquisas qualitativas podem ser justificadas em virtude de que a mudança social cada vez mais acelerada e a consequente diversificação das esferas da vida, fazem com que, os pesquisadores sociais enfrentem novos contextos e perspectivas sociais.

No que diz respeito ao nível de pesquisa exploratório, Mascarenhas (2012) denota que a pesquisa exploratória é indicada para quem deseja criar mais familiaridade com o problema do estudo, dessa forma podendo criar hipóteses sobre ele posteriormente. Malhotra (2011) ainda traz que a pesquisa exploratória é caracterizada por ser flexível e versátil, pois não está atrelada a nenhum protocolo ou procedimento formal de pesquisa, logo, a criatividade do pesquisador se torna importante e qualquer novo *insight* será válido.

3.1 PROCEDIMENTO DE COLETA

A técnica utilizada para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa exploratória foi entrevista de profundidade. Esse tipo de entrevista é realizado por meio de perguntas abertas em que o respondente é motivado por um entrevistador a manifestar motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um determinado tópico (MATTAR, 2005).

As principais vantagens de realizar entrevistas em profundidade são o favorecimento da livre expressão das posições individuais, a obtenção de maior taxa de respostas, o alcance com mais facilidade a entrevistados com nível mais baixo de instrução, os esclarecimentos imediatos às dúvidas levantadas pelos entrevistados e a obtenção de maior quantidade de dados por pessoa (JOLLEY; MITCHELL, 2009).

As entrevistas foram realizadas nos meses de setembro e outubro de 2022 de acordo com a disponibilidade de agenda dos entrevistados e tendo como base o roteiro de questões pré-definido. A plataforma escolhida para realização das entrevistas foi o *Microsoft Teams*, ela conta com ferramentas de gravação e transcrição que facilitaram o posterior processo de análise de dados (todos os entrevistados autorizaram previamente a gravação das conversas).

Ressalta-se também que, o roteiro de questões utilizado serviu de guia para as entrevistas, porém todas as conversas ocorreram de forma bastante aberta, a fim de obter respostas com maior profundidade e detalhamento por parte do entrevistado trazendo maior enriquecimento de conteúdo para as análises realizadas na sequência.

3.2 SELEÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES E DOS ENTREVISTADOS

Diante da proposta do presente estudo, o critério fundamental para seleção das empresas a participarem da pesquisa foi de que necessariamente deveriam ser empresas que fazem ou já fizeram processos de expatriação de colaboradores e possuem suas matrizes localizadas na serra gaúcha. A partir desse critério, as empresas participantes foram selecionadas por conveniência, que segundo Malhotra (2011) é a técnica de amostragem que procura obter uma amostra de elementos conveniente, deixando a cargo do pesquisador a seleção das unidades amostrais.

Quanto à seleção dos entrevistados, entendeu-se que, a fim de atingir os objetivos específicos deste trabalho, o entrevistado ideal deveria ser o gestor de equipes que já tiveram colaboradores expatriados. Aqui, o fator decisivo para a delimitação foi de que o entrevistado fosse o tomador de decisões quanto a quem será o colaborador a ser expatriado.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA

Dados os objetivos deste estudo, o instrumento de coleta utilizado foi um roteiro de questões semiestruturado. As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, em que o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal (E SILVA; QUARESMA, 2005).

A principal vantagem da entrevista semiestruturada é que essa técnica quase sempre produz uma melhor amostra da população de interesse e a entrevista tem um índice de respostas bem mais abrangentes, além disso há uma maior elasticidade quanto à duração da entrevista, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos (E SILVA; QUARESMA, 2005).

Marconi e Lakatos (2017) ainda definem a entrevista como uma reunião, em que o principal objetivo é a troca de informações entre o entrevistado e o entrevistado. As autoras ainda salientam que a intenção de se aplicar uma entrevista é compreender sob a visão do entrevistado suas experiências e vivências. O roteiro utilizado para as entrevistas encontra-se no Apêndice A.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Minayo (2015) destaca que em uma pesquisa qualitativa, a análise e interpretação dos dados não tem como objetivo contar a opinião das pessoas, mas sim explorar o conjunto de opiniões sobre o tema em questão.

Neste contexto, após o término das entrevistas, os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo. A análise de dados consiste no exame, categorização, tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma de fontes de informação para tirar conclusões baseadas empiricamente. A interpretação dos dados é a principal etapa de um projeto de pesquisa (BARDIN, 2011).

Os procedimentos sistemáticos da análise do conteúdo das entrevistas se darão através da interpretação da leitura, das transcrições das gravações, além de uma atitude interpretativa, indicada por Bardin (2011).

No primeiro momento, deve ocorrer uma análise temática, dividindo o texto em temas principais, revelados pelas categorias analisadas. Após, revelam-se as

características associadas ao tema central, ou seja, são revelados extratos das falas dos entrevistados que caracterizam o tema central de investigação e extraem-se seus significados. Por fim, tem-se a análise da entrevista através da “maneira de dizer” de cada entrevistado, através do seu estilo, fato que pode aprofundar a análise (BARDIN, 2011).

As categorias a serem analisadas foram definidas *a priori*, ou seja, de forma prévia à coleta de dados. No quadro 1 é possível observar as categorias que foram definidas para análise e os autores que embasam o exame de cada uma das categorias, respectivamente:

QUADRO 1 – Categorias de análise

CATEGORIA	AUTOR (ES)
Processo de seleção	ETTINGER et al (2015); Bohlander, Snell e Sherman (2009, apud ETTINGER et al, 2015); Nunes, de Vasconcelos e Jaussaud (2008); Freitas e Dantas (2011).
Período de preparação	De Freitas (2011).
Permanência no exterior	(REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1982); De Freitas (2010).
Mercado x Necessidade	Pudelko e Harzing (2007); Gallon e Antunes (2016).
Repatriação	Zikic (2006); Collings e Isichei (2018); De Freitas (2006); Athayde et al (2019); Gallon, Scheffer e Bitencourt (2013).
Vantagens	Shulze e Bustamante (2015).
Dificuldades	De Freitas (2010).

Fonte: elaborado pela autora (2022).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A realização da análise dos dados coletados foi feita a partir da transcrição integral das entrevistas e categorização de acordo com os assuntos abordados. Nesta seção, serão abordadas as principais informações obtidas através da análise realizada.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados quatro profissionais de diferentes empresas da Serra Gaúcha que atendiam os requisitos pré-estabelecidos para a realização das entrevistas. Os 4 entrevistados atuam como gerentes e/ou diretores de suas áreas e possuem profissionais de sua equipe que já foram ou estão no momento expatriados.

No quadro 2 é possível observar o resumo do perfil dos entrevistados.

QUADRO 2 - Resumo dos entrevistados

ENTREVISTADO	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
GÊNERO	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
FUNÇÃO	Diretor de Unidade de Negócios	Gerente de Marca e Comunicação	Gerente de Exportação	Gerente de Exportação
PAÍS DOS EXPATRIADOS	China e México	Reino Unido	África do Sul, Alemanha, Austrália, China, Colômbia	Holanda
EMPRESA	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
SEGMENTO DE ATUAÇÃO	Casa e construção	Calçados	Casa e construção	Hidráulicos
PORTE	Médio (aproximadamente 1.000 funcionários)	Grande (aproximadamente 20 mil funcionários)	Grande (aproximadamente 10 mil funcionários)	Pequeno (aproximadamente 300 funcionários)

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Com a intenção de preservar o anonimato dos participantes e de suas empresas, respectivamente, estes foram identificados com o termo “entrevistado” acrescido de um numeral e “empresa” acrescido do mesmo numeral.

4.2 PROCESSO DE SELEÇÃO

Quando questionados sobre o processo de seleção dos colaboradores a serem expatriados, todos entrevistados citaram a existência de um processo de seleção

interno em suas empresas. Em um primeiro momento, o RH abre a vaga internamente e todos os colaboradores que tiverem interesse e cumprirem com os pré-requisitos informados, podem se candidatar. A partir dessas candidaturas, se inicia o processo de seleção de forma conjunta entre o RH e o gestor que solicitou a abertura da vaga em questão.

A seguir, trechos retirados das entrevistas:

O processo de seleção é muito parecido com as demais vagas que abrimos internamente na empresa [...] nós abrimos um processo seletivo normal para a seleção deste funcionário. Até então, nos nossos casos de expatriação, todos já eram funcionários da própria empresa. [...] Nós procuramos sempre identificar se dentro do quadro colaborativo da empresa existem funcionários para atender as vagas abertas. [Entrevistado 1]

O processo de seleção é praticamente o mesmo que o processo de seleção para qualquer outra vaga aqui da empresa. Primeiro, a gente abre a vaga internamente e todos que têm interesse podem se candidatar. Depois, a gente começa a fazer os filtros, ver quem tem os requisitos que precisamos e indo por eliminação até chegar nos nomes finais. Nós também fazemos entrevistas junto com o RH para entender se os candidatos têm o perfil que procuramos, e qual o nível real de interesse. A partir dessas informações que colhemos, tomamos a decisão considerando a pessoa que entendemos que mais se encaixa para a vaga. [Entrevistado 2]

Primeiramente, nós abrimos a vaga internamente por um determinado período de tempo e aí nossos colaboradores que têm interesse e atende os pré-requisitos podem se candidatar. Depois, a gente começa a fase de entrevistas com esses candidatos para avaliar quem melhor se encaixa no perfil que buscamos e a partir disso é feita a decisão pela pessoa que melhor se encaixar para a vaga. [Entrevistado 3]

A gente sempre procura que a pessoa já esteja trabalhando na empresa por um período. Então, sempre abrimos a vaga para o público interno antes de tudo e o processo seletivo segue como o de qualquer outra vaga. Passando pelo RH e pelo gestor da área e com isso se escolhe quem melhor estiver preparado para a vaga. [Entrevistado 4]

Conforme trazido pelos entrevistados, pode-se observar a importância da seleção interna e a valorização dada pelas empresas que, em sua totalidade, optam por dar oportunidade primeiramente aos profissionais que já fazem parte do quadro da empresa.

Corroborando com este pensamento, o entrevistado 2 também comentou de forma mais detalhada sobre a importância da escolha de um colaborador que já atua na empresa para missões de expatriação.

Segundo o entrevistado 2:

No nosso caso é superimportante enviarmos para lá alguém que já trabalha aqui, que conhece a marca, conhece nossos produtos, conhece nossos

clientes. Para assim conseguir trazer para nós, uma visão mais refinada do que está rolando de novidades e tendências no mercado. [Entrevistado 2]

Os entrevistados 1 e 4 ainda comentaram sobre a importância de se ter um processo de seleção bem conduzido para o caso de vagas que envolvam expatriação, a fim de se ter um sucesso maior nas missões.

Nas palavras dos entrevistados 1 e 4:

[...] Apesar da gente de forma geral conduzir como um processo de seleção normal, sabemos que não é né. Então dedicamos toda uma atenção especial e fazemos diversas conversas com os candidatos para quem for selecionado estar ciente do tamanho da responsabilidade e do desafio que é. [Entrevistado 1]

Claro que para estes casos a gente procura ter um olhar ainda mais minucioso durante o processo de seleção, sabemos que por mais que muitos queiram, não é todo mundo que está preparado para partir para uma missão nessas proporções, então temos que avaliar todos os lados para conseguir escolher a pessoa que realmente mais se adequa. [Entrevistado 4].

Considerando as respostas apresentadas foi possível entender a relevância do processo de seleção como um todo, dentro do processo de expatriação. Conforme apontado pelos entrevistados, o processo de expatriação é um grande desafio e traz junto dele responsabilidades tão grandes quanto, portanto escolher a pessoa certa é fundamental para o sucesso da missão.

4.2.1 Perfil dos colaboradores a serem expatriados

Os entrevistados também foram questionados sobre as características e habilidades que compõem um bom perfil de colaborador a ser expatriado. Como já era esperado, a principal característica destacada por todos os quatro entrevistados foi a fluência no idioma inglês, conforme pode ser observado nos trechos em destaque:

Bom, não é necessário reforçar né de que um ponto importante é justamente o idioma, então não necessariamente o mandarim e isso nunca foi fator determinante para isso, mas sim o idioma inglês né, então que a pessoa tivesse uma fluência muito boa em inglês [...]. [Entrevistado 1]

[...] e claro que o inglês também né, isso é indispensável. [Entrevistado 2].

De cara se a pessoa não tem pelo menos o inglês já não avança na seleção né, então tem que ter inglês [...]. [Entrevistado 3]

[...] E nas questões mais técnicas o inglês é indispensável [...]. [Entrevistado 4]

Os entrevistados 1 e 3 apontaram a importância desses colaboradores possuírem características e habilidades voltadas à negociação. A seguir, trechos retirados das entrevistas:

[...] e outras características muito relacionadas a negociação, então o funcionário tem que ser uma pessoa proativa, uma pessoa que tenha iniciativa né e que tenha condições justamente de desenvolver o trabalho que a empresa buscava fazer lá, que era pesquisar fornecedores, desenvolver fornecedores, se relacionar [...]. [Entrevistado 1]

[...] E outras características que a gente busca são pessoas que tenham já alguma experiência com negociação, porque elas vão pra lá em muitos casos pra isso né, desenvolver mercado, negociar com os nossos parceiros locais. [...]. [Entrevistado 3]

Além disso, os entrevistados destacaram características como, dinamismo e abertura as novas culturas, pois entendem que para que haja sucesso na missão, o colaborador em questão precisa estar disposto a sair da zona de conforto e se integrar com a nova cultura que vivenciará. Segundo os entrevistados 2 e 4:

[...] Para vagas como essas a gente sempre busca alguém primeiro de tudo muito aberta né, afinal de contas ela vai viver em outro país, com outros costumes, outras pessoas, então tem que estar aberta a essas diferenças. [...]. [Entrevistado 2]

[...] precisa ser uma pessoa disposta a sair da zona de conforto, ou seja, aberta aos novos costumes que ela vai estar inserida. É uma nova vida praticamente né, então precisa mesmo ser uma pessoa disposta a viver tudo isso. [...]. [Entrevistado 4]

Por fim, os entrevistados ainda relataram que pessoas com uma boa comunicação e que demonstram ser proativas também são buscadas para vagas de expatriação. Segundo os entrevistados 3 e 4:

[...] E ser comunicativo e proativo é bem importante também. [Entrevistado 3]

Bom, a gente enxerga que para esse tipo de seleção tem que ser uma pessoa bastante proativa, com iniciativa de ir atrás do que for preciso, pois em certos momentos a pessoa vai se deparar estando sozinha, então precisa ter essa atitude de iniciativa para conseguir andar com os assuntos necessários né. [Entrevistado 4].

Considerando as respostas obtidas durante as entrevistas, o quadro 3 disposto abaixo traz um resumo das principais características citadas pelos entrevistados que compõem o perfil de um colaborador a ser expatriado.

QUADRO 3 - Perfil do colaborador expatriado

CARACTERÍSTICA E/OU HABILIDADES	E1	E2	E3	E4
Fluência em inglês	X	X	X	X
Proatividade/Iniciativa	X		X	X
Habilidades de negociação	X		X	
Abertura as novas culturas		X		X
Boa comunicação	X	X	X	

Fonte: elaborado pela autora (2022)

4.3 PERÍODO DE PREPARAÇÃO

Questionados sobre o período pré-embarque, ou seja, todo o período de preparação do colaborador escolhido para a missão, os entrevistados expuseram como funciona este processo em suas respectivas empresas.

O entrevistado 1 comentou que na empresa em que atua, a pessoa que será expatriada sempre recebe um treinamento prático fornecido pela última pessoa que atuou na mesma vaga. A seguir, trecho retirado da entrevista:

[...] a pessoa que exercia essa função, sempre treina a nova pessoa. E como é geralmente feito esse treinamento: é um período aí de 6 a 7 meses aproximadamente aonde o novo colaborador acaba acompanhando todo o processo de importação né, inclusive aprendendo a se deslocar na China, entendendo como que se movimento lá dentro, como são realizadas as visitas, as inspeções nos fornecedores. Então esse treinamento é muito feito de uma forma bastante prática né. [Entrevistado 1]

Os entrevistados 3 e 4 apontaram uma das fases de preparação dos colaboradores expatriados, é previamente ao embarque, colocá-los em contato com seus colegas e supervisores que atuarão em conjunto no país da designação, para que dessa forma a pessoa já possa chegar se sentindo mais acolhida. Segundo os entrevistados 3 e 4:

Primeiramente nós já buscamos colocar a pessoa que está prestes a ir em contato com as pessoas que já estão lá e são naturais do país, para pessoa já chegar lá com alguns contatos né e até conseguir se preparar melhor, já ir se adaptando mesmo antes de embarcar. [Entrevistado 3]

[...] antes de ir a pessoa já vai estar em contato com as pessoas de lá, então não vai chegar completamente sozinha. [Entrevistado 4]

O entrevistado 2 citou o suporte que é dado relacionado aos tramites burocráticos de emissão de passaporte e vistos. A seguir, trecho retirado da entrevista:

A gente ajuda a pessoa a se preparar né, então damos todo o suporte prévio que ela sentir necessidade, ajudamos com as questões de visto, etc. [Entrevistado 2]

Além disso, os gestores das empresas 3 e 4 também mencionaram que caso o colaborador requisite algum tipo de curso que enxergue ser necessário antes do embarque, as empresas arcam com este custo. A seguir, trechos retirados das entrevistas:

[...] Se a pessoa sentir necessidade de um reforço na questão do idioma, a gente arca com o custo do curso e é basicamente isso. [Entrevistado 3].

A gente procura ter um cuidado especial com a pessoa antes dela embarcar de fato, porque a gente sabe que é uma mudança bastante drástica né, então a gente fornece o curso de idiomas se a pessoa achar necessário, indicamos alguns cursos rápidos e até livros que falam sobre essa transição para pessoa ter bastante clareza da situação [...]. [Entrevistado 4]

Ainda sobre esse período de preparação, os entrevistados comentaram sobre como se dá este processo nos casos em que o expatriado opta por levar a família junto. Segundo os entrevistados:

[...] Essas pessoas algumas delas foram inclusive com a família morar na China, onde a empresa auxilia com despesas, com aluguel, enfim com as despesas gerais pra pessoa se manter na China. [...], mas isso não existe uma regra específica e determinada, é uma negociação que é feita não unilateralmente, ou seja, as duas partes conversam, geralmente é assim que funciona e entram num acordo, o que faz mais sentido no momento pra empresa e também para o funcionário. [Entrevistado 1]

Pros casos em que a pessoa quis levar a família junto a gente ajuda também com a preparação né, então se precisa do curso de idioma a gente banca, se tem filhos ajudamos a achar a escola lá, todas essas coisas pra família já chegar mais estruturada lá a gente procura ajudar. [Entrevistado 3]

Sim, a gente sabe a diferença que pode fazer levar a família junto né, então isso fica aberto pro colaborador, se ele quer levar ou não, e aí se optar por levar a gente dá todo o suporte necessário pra família se estabelecer lá junto, ajuda com a questão burocrática né de passaporte, vistos e etc e com o que mais for necessário. [Entrevistado 4]

Conforme as respostas obtidas é possível observar que as empresas não possuem uma fase de preparação muito estruturada, deixando bastante na mão do próprio colaborador que será expatriado, quais são as necessidades que ele enxerga como importantes de serem atendidas antes do embarque. E da mesma forma para os casos em que as famílias vão junto na missão, percebe-se que as empresas ajudam sim a família a se estabelecer no país de destino, mas não possuem uma estratégia de preparação para que esse processo seja bem-sucedido.

4.4 PERMANÊNCIA NO EXTERIOR

Questionados sobre o período que normalmente os colaboradores expatriados permanecem morando no exterior os entrevistados 1, 2 e 3 apontaram que não há um período mínimo e nem máximo de duração da designação. Segundo os entrevistados:

Não existe uma determinação ou um período pré-determinado para que a pessoa esteja nessa função ou que more fora, não existe isso determinado. Comumente são períodos de aproximadamente 6 a 7 anos, houve casos de períodos até mais longos do que isso e casos de períodos mais curtos, mas não existe uma regra específica [...]. [Entrevistado 1]

A gente não tem uma regra, ou limitação quanto a isso, vai muito dos resultados que o colaborador apresenta e da vontade dele de se manter lá ou não. Então se a pessoa está apresentando bons resultados, quer continuar lá e a empresa continua a enxergar que é importante ter essa pessoa naquele mercado a pessoa vai poder ficar pelo tempo que for. [Entrevistado 2]

Normalmente não temos um tempo determinado [...]. A gente vai avaliando né, se o que a pessoa está conduzindo tem funcionado, se está dando o resultado esperado [...]. [Entrevistado 3]

Em contrapartida, o entrevistado 4 apontou que na empresa que atua, há um período mínimo que é considerado o tempo necessário para valer a pena o investimento realizado. Segundo o entrevistado 4:

A gente tem determinado que o ideal seria a pessoa ficar pelo menos 1 ano né, é o tempo que a gente entende ser razoável pra conseguir se adaptar e desenvolver o que foi solicitado. Se a pessoa realmente não se adaptar ok, ela pode voltar antes, mas temos esse 1 ano como sendo o mínimo ideal. [Entrevistado 4]

Os entrevistados também falaram sobre qual é o tipo de suporte e benefícios que são dados ao colaborador que é expatriado. Os pontos mais citados, foram as questões salariais e benefícios relacionados a suporte financeiro. Segundo os entrevistados:

A empresa auxilia com as despesas né, aluguel, plano de saúde essas coisas. A questão do salário ele tem que ser convertido para moeda local e a gente também dá um percentual a mais além do salário em si, como se fosse um bônus mensal. E claro, como a pessoa segue sendo empregada aqui no Brasil a gente mantém todos os direitos previstos na CLT né, então FGTS essas coisas todas segue normal. Além disso a gente banca uma vinda pro Brasil por ano. [Entrevistado 1]

Essa parte quem cuida de todos os detalhes é mais o RH né, mas a empresa auxilia com as despesas, tem as regras para o salário que tem que ser convertido, enfim a gente procura dar todo o suporte que for necessário para pessoa não se sentir desamparada né. [Entrevistado 2]

Como a gente tem pessoas em vários lugares do mundo, tem uma equipe no RH que ajuda a cuidar exclusivamente desses colaboradores, então eles cuidam de todas essas questões burocráticas de salário, benefícios etc. Mas antes de fechar a vaga com a pessoa explicamos tudo em detalhes, quais serão os direitos que ela vai ter. [Entrevistado 3]

Bom, a pessoa segue fazendo parte da equipe como qualquer outra né, então tanto o time aqui do Brasil, quanto o da Holanda está sempre aberto a ajudar em qualquer eventualidade que possa vir a acontecer, mas além disso claro tem as questões salariais e benefícios. Então a gente paga 25% a mais do salário para essa pessoa que vai pra fora, aí temos casos de pessoas que recebem todo o valor na moeda local e temos também aqueles que optam por receber parte em real aqui no Brasil, ajudamos com o aluguel também e se a pessoa vai com a família e tem filhos ajudamos com a escola. Procuramos dar todo o suporte nesse sentido para que a pessoa consiga viver bem no país que foi designado. [Entrevistado 4]

Analisando as respostas concedidas pelos entrevistados foi possível identificar que o suporte fornecido pelas empresas está muito detido a questões burocráticas e até mesmo já previstas em lei. Os gestores não apontaram nenhum tipo de suporte ou benefício que vá além do esperado.

4.5 COMPARATIVO ENTRE MERCADOS E A NECESSIDADE DE SE TER UM PROFISSIONAL EXPATRIADO

Os entrevistados também foram questionados sobre como identificar o mercado que precisa da ação de expatriação de um colaborador e o mercado que não precisa dessa ação e que fatores os levam a tomarem essa decisão.

A empresa 1 optou por utilizar a expatriação para auxiliar em seus processos de importação oriundos da China, que possuem maior representatividade para empresa. Segundo o entrevistado 1:

Alguns anos depois dos nossos primeiros processos de importação a empresa já percebeu que era importante ter alguém da equipe, um funcionário da empresa acompanhando todos os processos de perto na China. Quando eu digo acompanhando de perto, é acompanhando o desenvolvimento de produto, realizando visitas periódicas nas fábricas, acompanhando inclusive inspeção e liberação de produtos pra serem enviados pro Brasil. Essa demanda foi muito fácil de identificar quando a gente começou a encontrar algumas divergências, e a forma mais fácil de controlar isso e evitar qualquer tipo de problema mais grave era ter alguém da própria empresa lá acompanhando o processo. [Entrevistado 1]

A empresa 2, por sua vez, optou por utilizar a expatriação para dar suporte aos seus processos de marketing internacional e pesquisa de tendências. Para tal,

designaram alguns colaboradores para Londres na Inglaterra. Segundo o entrevistado 2:

Bom, lá em 2014 a gente abriu nossa loja conceito em Londres e no ano seguinte já senti a necessidade de ter uma pessoa do nosso time de mkt atuando lá em Londres, estando no centro do mundo, super perto de vários polos da moda, vendo as tendências de mercado de perto no momento que elas estavam acontecendo. Ter essa visão de alguém que está no meio de onde surgem as tendências faz toda a diferença. [Entrevistado 2]

A empresa 3 entendeu a importância da expatriação desde a abertura de sua primeira unidade no exterior e desde então se utiliza dessa ação em praticamente todas as novas unidades. O entrevistado 3 comentou que contam com estes colaboradores expatriados para disseminar a cultura e essência da empresa por todas as suas unidades. Segundo o entrevistado 3:

Nós abrimos nossa primeira unidade do exterior em 1999 na Colômbia, então desde a abertura dessa primeira unidade já começamos a estudar a possibilidade de expatriação de colaboradores aqui da matriz e isso aconteceu de forma quase que natural, por mais que tivéssemos pessoas que viajavam com frequência para visitar as unidades, a gente sabia que em algum momento ia precisar alguém lá de forma fixa pra conduzir o negócio. E foi isso que ocorreu, não me recordo em que ano foi a nossa primeira expatriação, mas não demorou muito após a abertura da nossa primeira unidade. [Entrevistado 3]

Por fim, a empresa 4 de forma conjunta com a sua unidade na Holanda, analisam as necessidades de pessoal e juntamente definem a necessidade ou não da designação de um colaborador brasileiro para tal vaga. Segundo o entrevistado 4:

Normalmente os nossos colaboradores aqui do Brasil são expatriados para a unidade na Holanda. A gente identifica essa necessidade de forma conjunta entre as duas unidades, quando há vagas disponíveis lá analisamos se faz sentido ter alguém daqui atuando na vaga e a partir disso abre o processo de seleção. [Entrevistado 4]

No que diz respeito aos motivos pelos quais as empresas optam por não realizar expatriações para determinados mercados os entrevistados 1, 2 e 3 também comentaram a respeito.

O entrevistado 1 apontou para o caso da empresa 1, a representatividade das exportações ainda é pequena e considerando o formato de atuação utilizado, até o momento a empresa não enxergou a necessidade de se ter colaboradores expatriados para estes outros mercados. Segundo o entrevistado 1:

Aqui na empresa na parte de exportação a gente atua apenas com o mercado sul-americano com distribuidores exclusivos. Então até o momento não enxergamos a necessidade de ter colaboradores da empresa nesses

mercados, até porque também, querendo ou não é uma ação custosa pra empresa, então por enquanto não faz sentido pra empresa ter esse custo a mais direcionado a algo que não é tão representativo quanto os processos de importação que realizamos. [Entrevistado 1]

O entrevistado 2 aponta que para outros mercados que possivelmente pudesse se ter mais colaboradores expatriados, a empresa optou seguir pelo caminho de contratar brasileiros que já moram nos países em questão, como Itália e Estados Unidos. Segundo o entrevistado 2:

Bom, para nós do jeito que está tem trazido o resultado que a gente espera né, além dessa pessoa expatriada a gente tem mais pessoas na equipe de Londres que já moravam lá e isso se repete também na nossa unidade na Itália e nos Estados Unidos, temos brasileiros que já moravam nesses países que foram contratados para os nossos escritórios e aí até acaba de certa forma sendo mais vantajoso a gente contratar pessoas que já moram lá do que mandar pessoas daqui. [Entrevistado 2]

Por fim, o entrevistado 3 detalhou que para a empresa 3 a expatriação só não é utilizada em casos excepcionais, como por exemplo a unidade dos Emirados Árabes Unidos, em que a empresa entendeu que seria muito difícil para um colaborador brasileiro se adaptar ao país e a cultura, portanto para este caso, optaram por não realizar a ação de expatriação. Segundo o entrevistado 3:

A gente tem expatriados em praticamente todas as nossas unidades no exterior, apenas dois deles não temos por enquanto, no Canadá que abriu em Outubro de 2020, no meio da pandemia, então por enquanto temos conduzido tudo a distância e tem funcionado e a nossa outra unidade que não tem funcionários expatriados aqui da matriz é dos Emirados Árabes, nesse caso é bem por questão cultural né, a gente entende que seria bastante difícil alguém daqui conseguir se adaptar com a cultura, costumes e todas as diferenças que há entre o Brasil e os Emirados Árabes, então por enquanto seguimos nessa decisão de não expatriar ninguém pra lá. [Entrevistado 3]

Consolidando as respostas dos entrevistados é possível observar que cada empresa tende a utilizar a ação de expatriação por motivações diferentes, de acordo com a realidade de cada uma. Nota-se também que empresas menores optam por realizar expatriações de forma mais isolada, como por exemplo o acompanhamento dos fornecedores na China, mas em outros casos em que o processo de expatriação já está mais estruturado ele ocorre de forma mais ampla e com designações para diversos mercados.

4.6 PROCESSO DE REPATRIAÇÃO

Assim como o processo de preparação para a expatriação o processo da volta, ou seja, a repatriação tem igual importância, então os entrevistados foram questionados como é funcionamento deste processo em suas empresas:

A seguir, trechos retirados das entrevistas:

Se nós falarmos da China, foram quatro colaboradores, funcionários da empresa que foram morar lá, desses quatro, dois deles voltaram para assumir outros projetos pessoais [...] e outros dois funcionários voltaram para empresa e assumiram outros cargos, outras funções dentro da companhia. Um deles ainda com a missão ou a função de fazer esse trabalho na China, mas por conta da pandemia acabou voltando ao Brasil e por hora não teve mais a oportunidade de voltar pra China. [Entrevistado 1]

Bom, nós tivemos poucos processos de pessoas que retornaram, uma delas optou por retornar para seguir outro desafio aqui no Brasil, então foi uma escolha dela mesmo e aí foi tudo acordado né os termos dessa volta e hoje a gente tem uma pessoa que tá lá há vários anos sem previsão de voltar por enquanto. [Entrevistado 2]

Nós vivenciamos já as mais diversas situações, pessoas que quiseram voltar por não se adaptarem ou por não terem ido com a família e sentirem muita falta. Pessoas que foram e não voltaram mais, pessoas que ficaram um longo período e depois voltaram. Esses processos são conduzidos de acordo com a particularidade de cada situação [...]. [Entrevistado 3]

Te confesso que são poucos os que querem voltar, o pessoal costuma se adaptar muito bem a Holanda, então tivemos poucos casos que optaram por voltar, para esses obviamente a gente dá todo o suporte para a volta, pra pessoa se sentir em casa novamente aqui no Brasil, mas o que a gente vê que acontece com uma frequência maior é a pessoa ser expatriada lá para Holanda, se desligar da empresa, mas continuar morando lá. [Entrevistado 4]

Conforme as respostas obtidas nas entrevistas dentro do tópico de repatriação, é possível perceber que muitas das pessoas acabam se adaptando tão bem ao novo país, que mesmo após se desligarem da empresa, optaram por continuar morando lá, aproveitando talvez uma oportunidade que pudesse não surgir se voltassem ao Brasil. Existem também os casos das pessoas que querem sim voltar e foi possível perceber que para estes as empresas lidam de forma muito particular com cada caso.

4.7 VANTAGENS DA AÇÃO DE EXPATRIAÇÃO

Questionados sobre as vantagens de se ter um profissional expatriado, os entrevistados deram destaque para o fato de se ter um representante da empresa

vivenciando o mercado em questão 24h por dia podendo ter uma visão muito mais ampla sobre diversas questões. A seguir, trechos retirados das entrevistas:

Os benefícios é justamente tu estar muito mais próximo do teu fornecedor e isso traz várias outras vantagens como consequência [...]. [Entrevistado 1]

No nosso caso como a gente vem conversando, faz toda a diferença termos uma pessoa que está vivenciando 24h por dia dentro no mercado que praticamente cria as tendências de moda hoje né. A Europa como um todo é um polo da moda, muitas tendências nascem lá, não só de produtos, mas de estratégias de marca e mkt também, então a grande vantagem é essa, é termos olhos e ouvidos lá o tempo todo [...]. [Entrevistado 2]

[...] é sempre muito bom se ter essas pessoas vivenciando o mercado que elas estão inseridas, não adianta a gente dizer o contrário, estar lá traz uma percepção diferente de quem vê de fora. [Entrevistado 3]

Acho que quando a empresa quer ser global, quer estar presente no mercado externo é algo que faz muita diferença, porque ter essas pessoas morando lá, estando lá de forma fixa faz com que elas consigam ter uma visão muito mais ampla e aberta do mercado, eles passam a enxergar os dois lados da moeda e isso gera uma vantagem competitiva muito grande em relação aos concorrentes que não tem essas pessoas no mercado. Então pra nós, podemos dizer que é uma ação que faz toda a diferença para o sucesso dos nossos negócios. [Entrevistado 4]

O entrevistado 1 também destacou as vantagens que é possível ganhar no âmbito das negociações quando se tem um profissional expatriado. Segundo o entrevistado 1:

[...] você consegue inclusive negociar condições melhores de preço, você consegue acompanhar melhor como que é o desempenho dessas empresas lá fora, você consegue inclusive acelerar o processo de desenvolvimento de produto, então isso são alguns dos exemplos que nós temos percebido que são importantes e tem trazido bons resultados com a pessoa justamente atuando e morando lá e acompanhando os processos. [Entrevistado 1]

O entrevistado 2 apontou que o sucesso de produtos e até mesmo ações de marca que a empresa realiza podem ser definidos pelas informações que o profissional expatriado é capaz de fornecer para a matriz. Segundo o entrevistado 2:

[...] vendo tudo que está acontecendo e trazendo para cá essas informações que são tão relevantes muitas vezes podem definir o sucesso de um produto ou de uma ação de marca que a gente venha a fazer. [Entrevistado 2].

Já o entrevistado 3 destacou a importância do profissional expatriado na disseminação da cultura da empresa para as unidades no exterior. Segundo o entrevistado 3:

Bom, a expatriação de certa forma podemos dizer que ela internacionaliza a cultura da empresa né. Então no nosso caso que temos várias unidades no exterior, é superimportante ter essas pessoas que levam a cultura e a essência da empresa para dentro dessas unidades para que todos os nossos colaboradores, independentemente de onde estejam, fiquem alinhados com os nossos valores e nossos princípios. [Entrevistado 3].

Por fim, ainda é interessante destacar que o entrevistado 1 trouxe o fato de sua empresa estar no momento atuando sem um profissional expatriado no seu principal mercado, por conta da pandemia de covid-19, e a empresa já tem sentido em seus resultados o impacto dessa falta.

[...] Claro que, isso pode ser feito a distância, hoje está sendo feito a distância, mas nós já notamos em nossos resultados que temos que retomar o processo de expatriação e ter realmente uma pessoa lá, porque em determinadas situações isso ajuda bastante a fazer a diferença. [Entrevistado 1].

Dadas as respostas trazidas pelos entrevistados, percebe-se que a ação de expatriação tem potencial para fazer uma grande diferença nos negócios das empresas. Todos citam a importância de se ter alguém vivenciando o mercado que está inserido de forma ininterrupta, a fim de conseguir extrair informações quase que privilegiadas e dessa forma impulsionar os resultados das companhias.

4.8 DIFICULDADES DA AÇÃO DE EXPATRIAÇÃO

Por fim, os entrevistados foram questionados a respeito das dificuldades que ação de expatriação pode trazer, curiosamente três dos quatro entrevistados citaram não enxergarem grandes dificuldades ou desvantagens. Segundo os entrevistados:

Não tivemos nenhum tipo de dificuldade mais significativa, até porque as pessoas que acabaram seguindo esse processo foram por escolha delas, elas tinham esse desejo, essa ambição, por assim de dizer, de morar fora morar na China [...]. [Entrevistado 1]

Para a empresa em si a gente não enxerga grandes dificuldades [...]. [Entrevistado 2]

Acho que não tem nenhuma grande dificuldade nesse processo, talvez lá nos primeiros que foram feitos se teve sim algumas dificuldades até burocráticas em relação a esse processo e de como conduzir, mas hoje em dia é algo que já está bem definido dentro da empresa, então a gente não sofre com grandes dificuldades nesse ponto [...]. [Entrevistado 4]

Os entrevistados 2 e 4 enxergam que as maiores dificuldades acabam recaindo muito mais sobre os colaboradores que de fato são expatriados. Segundo os entrevistados:

[...] acredito que as dificuldades quem acaba “sofrendo” mais é a pessoa que vai para fora né. Ter que ficar longe da família, toda questão de adaptação ao local novo, isso tudo às vezes leva tempo e gera uma certa insegurança. Mas para a empresa é muito mais vantajoso do que difícil mesmo [...]. [Entrevistado 2]

Acho que nesses casos quem acaba enfrentando os maiores desafios é a própria pessoa que vai para a missão né, toda a questão de adaptação e tudo mais as vezes não é fácil, mas a gente já busca também selecionar pessoas que enxergamos que estejam abertas a isso para que seja mais tranquilo toda essa parte. [Entrevistado 4]

Por fim, o entrevistado 3 apontou que a ação de expatriação é um processo custoso para a empresa, mas que os benefícios que tal ação gera são compensatórios. Segundo o entrevistado:

Bom, a gente não pode negar que é um processo custoso para a empresa, se fosse colocar na ponta do lápis talvez em questão de custos não é algo tão vantajoso. Possivelmente contratar alguém que já mora lá, nesse ponto seria melhor para a empresa, mas a gente entende que é um custo que compensa nesses casos. Como comentei, a ideia é poder levar a cultura e a essência da empresa e isso não seria possível sem esse tipo de ação. [Entrevistado 3]

Tendo em vista as respostas obtidas dos entrevistados, entendeu-se que para a empresa o processo de expatriação não apresenta grandes dificuldades. Quem acaba por enfrentar os maiores desafios são os expatriados propriamente dito, que precisam passar por todo um processo de adaptação a sua “nova vida”.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são exibidos os principais resultados obtidos a partir das entrevistas, estabelecendo uma comparação com a literatura, a fim de analisar e compreender o papel da expatriação na internacionalização das empresas da serra gaúcha. Para iniciar a discussão dos resultados, no Quadro 4, apresenta-se um quadro-resumo baseado nas respostas fornecidas pelos entrevistados, seguindo a ordem das categorias apresentadas no capítulo anterior.

QUADRO 4 - Quadro-resumo dos Resultados

(continua)

CATEGORIAS	TÓPICOS ABORDADOS	RESPOSTAS
Processo de Seleção	Como é conduzida a seleção	Seleção interna; Processo semelhante a outras vagas.

(conclusão)

	Perfil do colaborador	Fluência em inglês; Proatividade; Abertura as novas culturas; Boa comunicação.
Período de Preparação	Processo de preparação	Não há um processo padrão definido; Pouco preparo pré-embarque.
	Família	Fica a critério do colaborador levar ou não a família; Pouco prepara pré-embarque.
Permanência no Exterior	Período de permanência fora	Não tem um período pré-definido; A maioria permanece por vários anos no país designado.
	Suporte da empresa	Auxílio com despesas do colaborador e da família (se for o caso); Regras definidas por lei;
Mercado X Necessidade	Como identificar a necessidade	Necessidade de uma pessoa fixa, vivenciando o mercado em questão 24h; Maior visão do mercado.
	Como identificar a não necessidade	Mercados que não valem o investimento; Mercados que possuem diferenças culturais muito extremas.
Repatriação	Como é conduzida a repatriação	Não há um processo padrão definido; Acordado com cada funcionário particularmente.
	Como estão os repatriados hoje	Grande parte opta por não voltar ao Brasil; Em alguns casos seguem na empresa que expatriou e em outros partiram para novos desafios.
Vantagens	Que vantagens o processo traz para a empresa	Estar próximo do fornecedor/cliente; Estar presente no mercado de interesse; Levar a cultura da empresa para as outras unidades.
Dificuldades	Que dificuldades traz para a empresa	Poucas dificuldades para as empresas; Maiores desafios são encarados pelos próprios expatriados.

Fonte: elaborado pela autora (2022)

O processo de seleção é parte crucial de uma expatriação, a fim de se escolher a pessoa mais adequada para a função. Os entrevistados apontaram que, em suas empresas, o processo de seleção de expatriados ocorre de forma muito parecida e, em certos momentos, até igual a um processo de seleção padrão. O fato é que, dada a importância desse passo no processo de expatriação, a literatura aponta que é necessário dar-se uma atenção especial e diferenciada para este tipo de seleção. O processo seletivo de um profissional que será expatriado é muito mais complexo, pois envolve questões técnicas, pessoais, culturais e comportamentais e todos esses aspectos irão interferir na adaptação e desenvolvimento do profissional em sua missão no exterior (ETTINGER et al, 2015).

Ainda sobre o processo de seleção, Bohlander, Snell e Sherman (2009, apud ETTINGER et al, 2015) consideram que há alguns pontos que devem ser levados em conta na seleção do profissional que será expatriado. São eles:

1. Experiência profissional;
2. Experiência internacional;
3. Habilidades interpessoais;
4. Competência técnica;
5. Flexibilidade da Família;
6. Domínio da língua estrangeira;
7. Experiência no país de destino.

Dentro dos pontos citados pelos autores, os entrevistados apontaram alguns, como por exemplo, o domínio da língua estrangeira e habilidades interpessoais, no entanto percebe-se que a avaliação feita pelas empresas é bem mais rasa do que o indicado pela literatura e em sua maioria são de fato tratadas da mesma forma que um processo de seleção local.

Falando sobre o perfil ideal de um profissional a ser expatriado, os entrevistados focaram suas respostas nos fatores domínio da língua estrangeira, no caso inglês, e habilidades interpessoais das mais diversas, como proatividade, comunicação, dinamismo e abertura às novas culturas. Porém, Nunes, de Vasconcelos e Jaussaud (2008) acreditam que a estratégia da empresa define o objetivo e o modelo de expatriação e, conseqüentemente, o perfil do expatriado. Ou seja, de acordo com cada estratégia e cada mercado há um perfil ideal diferente de colaborador a ser expatriado.

Dentro deste contexto, Freitas e Dantas (2011) corroborando com alguns dos pontos citados pelos entrevistados, trazem que a expatriação está relacionada a uma pessoa que é capaz de desenvolver a capacidade de se adaptar a culturas diferentes e de lidar com o desconhecido e esses aspectos estão diretamente interligados à questão do perfil.

Quando questionados sobre os processos de preparação dos profissionais que serão expatriados os entrevistados se viram quase que sem respostas, citaram o suporte que é dado em relação a questões burocráticas como emissão de passaportes e vistos, mas surpreendentemente, apenas um dos entrevistados mencionou um tipo de treinamento que é fornecido aos expatriados de sua empresa. Dentro disso, De Freitas (2011) traz um pensamento muito pertinente de que a expatriação muitas vezes é vista pelos profissionais de RH como sendo uma espécie de presente ao colaborador, sendo assim, não é visto como uma questão profissional que mereça tal tratamento e visões como essa podem justamente levar as empresas a pecarem na preparação de seus profissionais expatriados.

Chama a atenção o fato das empresas, apesar de já atuarem com a ação de expatriação há tantos anos, ainda não possuem um processo de preparação estruturado e adequado para o seu negócio. Este tópico se torna ainda mais preocupante quando entramos no fator família, que da mesma forma os entrevistados citaram que as empresas oferecem suporte às famílias que vão junto, no entanto é totalmente voltado para as questões burocráticas. De Freitas (2011) traz que a grande maioria das empresas ignora completamente a questão familiar, considerando-a um assunto privado de seu colaborador que será expatriado e esse alheamento pode se tornar um dos maiores riscos que a empresa assume.

No que diz respeito ao período de permanência dos expatriados no exterior, os entrevistados trouxeram cenários bem diversos relacionados ao tempo que os colaboradores de fato ficam no país designado. Apenas um dos entrevistados apontou que na empresa em que atua considera-se um período mínimo de 1 ano a fim de “se pagar” o investimento feito pela empresa e os demais apontaram que não há um período mínimo determinado, assim como também não há um período máximo determinado. Porém, segundo a Lei Nº 7.064, de 6 de dezembro de 1982, o período mínimo que o empregado transferido por seus empregadores para prestar serviço no exterior precisa cumprir é de 90 dias, caso contrário ele não se encaixa na lei que garante os direitos de expatriação (REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1982).

Dentro disso, observou-se que os entrevistados citaram a legislação quanto ao processo de expatriação apenas de forma indireta e da mesma forma sabe-se que muitos dos profissionais que são designados não possuem ciência que há uma lei que rege todo este processo. Portanto, destaca-se a importância das empresas e de seus colaboradores estarem mais atentos a essa questão a fim de cumprirem com seus deveres e garantirem seus direitos previstos em lei.

Falando ainda sobre o período de permanência dos colaboradores no exterior, os entrevistados foram questionados quanto ao suporte que é fornecido para seus funcionários e suas famílias durante este período. De maneira geral, eles apontaram que as empresas auxiliam com as despesas como aluguel e escola para os filhos. No entanto, curiosamente, nenhum deles citou algum tipo de acompanhamento voltado para a adaptação e desenvolvimento da pessoa que foi designada. Segundo De Freitas (2010), o expatriado, principalmente aquele recém-chegado no país de destino, é carente de tudo: de informação, de atenção, de conselhos, de sugestões, de apoios. Por isso, a atitude tanto da matriz quanto da unidade que o recebe pode também ser fator decisivo no sucesso da missão.

Além disso, De Freitas (2010) ainda traz que ter claros e explícitos os objetivos do projeto, as características da unidade de destino, os contatos que já existem, as responsabilidades esperadas, quem será o responsável pelo suporte e avaliação do projeto em questão, os critérios de julgamento, dentre outros, fazem toda a diferença para que o período de permanência do expatriado no exterior ocorra de forma muito mais fluída e segura.

Quando questionados sobre como identificar quais mercados necessitavam da ação de expatriação, os entrevistados, de maneira geral, apontaram como fator principal a necessidade de se ter uma pessoa vivenciando o mercado em questão, estando lá 24h por dia e tendo a possibilidade de enxergar nuances e tendências que quem está a distância não conseguiria identificar. Além disso, citaram como fator para essa decisão a necessidade de levar a cultura e essência da empresa para dentro de suas unidades no exterior. Segundo Pudelko e Harzing (2007), a expatriação deve ser percebida como uma maneira de enriquecer a estratégia global da empresa e assim possibilitar a troca de conhecimento entre os empregados incentivados por políticas e práticas de âmbito global.

Gallon e Antunes (2016), corroborando com as falas dos entrevistados, apontam que as estratégias de internacionalização têm impacto direto na configuração

do empregado internacional, indo de acordo com os objetivos da organização e nível de internacionalização da empresa. Isso porque, conforme a companhia se desenvolve internacionalmente, as demandas por expatriados podem mudar de configuração. Inicialmente, é comum que a necessidade da empresa seja levar conhecimento para suas novas unidades. Porém, quando a empresa alcança um nível global, exige-se que os colaboradores expatriados também retornem o conhecimento aprendido, ou ainda que ele circule por diversas unidades, com o objetivo de ampliar o conhecimento do mercado global.

Os entrevistados também foram questionados sobre quais fatores definem quais os mercados não devem receber funcionários expatriados e nesse caso responderam que normalmente ou são mercados que não valem a pena o investimento, ou então são regiões em que a cultura é muito diferente e de difícil adaptação, como por exemplo Emirados Árabes Unidos.

Essa visão de conseguir identificar quais mercados não são boas opções para a ação de expatriação é de extrema importância, pois, assim, a empresa consegue evitar insucessos nas missões, direcionando seus recursos de forma mais apropriada e alinhada com suas estratégias de internacionalização.

Dentro deste tópico, Gallon e Atunes (2016) reforçam que a expatriação antes de tudo é uma decisão estratégica e um processo organizacional e para que ocorra o sucesso da expatriação é necessário que as políticas e práticas estejam alinhadas às estratégias da empresa.

E assim como o processo de seleção e preparação do expatriado é considerado crucial para o sucesso da missão, o processo de repatriação deste colaborador também é de extrema importância para que todo este fluxo possa ser concluído com êxito. Dentro deste tópico, os entrevistados surpreendentemente relataram que não possuem um processo de repatriação definido. Eles apontam que para cada funcionário que volta de sua missão é acordado individualmente como se dará tal ação.

Falando sobre repatriação, Zikic (2006) entende tal ação como um processo que começa meses antes do retorno, continua durante o evento da volta e se torna crítico durante os primeiros meses da ressocialização do repatriado à organização doméstica. A autora ainda relata que o processo da repatriação é complexo e depende de variáveis de suporte organizacional como a magnitude da mudança da cultura do país de origem para o país de destino, o tempo vivido no país da expatriação, a

frequência e o tempo gasto em viagens ao país de origem, o tempo total vivido fora do país de origem e a qualidade da adaptação do expatriado e seus familiares. Collings e Isichei (2018) reforçam que os processos de repatriação se mostram problemáticos muitas vezes, visto que diversas empresas negligenciam a volta de seus expatriados.

Ainda neste contexto os entrevistados falaram sobre como se sucedeu a carreira dos funcionários que foram repatriados e trouxeram as mais diversas situações, todavia destacou-se aqueles que voltaram e seguem até hoje atuando nas empresas entrevistadas e aqueles que voltaram, mas logo na sequência optaram por sair da empresa e seguirem para outros desafios. Ocorre que, comumente os profissionais repatriados, após o fim de seu contrato, são abandonados pelas empresas, assumindo suas funções anteriores à expatriação ou posições em que o conhecimento adquirido é pouco aproveitado, o que acarreta o desperdício deste aprendizado e, não raro, a desmotivação (DE FREITAS, 2006).

Quando isso acontece, parte do investimento feito pela empresa na expatriação é perdido, pois a transferência de conhecimentos é prejudicada, acarretando prejuízos financeiros (ATHAYDE et al., 2019). Gallon, Scheffer e Bitencourt (2013) ainda apontam que além do prejuízo financeiro há também perdas em relação à perspectiva estratégica, pois todo o conhecimento internacional que o colaborador expatriado adquiriu no exterior fica imobilizado em um cargo qualquer, podendo até mesmo ser disponibilizado aos concorrentes, sem custos, caso o expatriado saia da empresa.

Visto os pontos apontados pelos autores, entende-se que com certeza as empresas em que os entrevistados apontaram terem colaboradores que foram expatriados atuando com eles até hoje, são empresas que souberam coordenar a volta desses funcionários e puderam se valer das vantagens competitivas que essa ação proporciona para as organizações.

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre as vantagens e dificuldades que o processo de expatriação traz para suas empresas. No que tange às vantagens foi citado principalmente o fato de estar próximo do cliente e/ou fornecedor, vivenciando o mercado de interesse e podendo ter uma visão muito mais ampla sobre ele. Ainda foi trazido como vantagem a internacionalização da cultura da empresa, compartilhando os valores e princípios, que nasceram junto das matrizes, com todas as unidades espalhadas pelo mundo.

Neste tópico, Shulze e Bustamante (2015), trazem um relato que vai de encontro com as vantagens apontadas pelos entrevistados. Eles falam que a prática da expatriação tem sido adotada para a compreensão das preferências de mercados para que dessa forma as empresas possam desenvolver serviços e produtos que atendam às necessidades dos clientes em âmbito mundial. Os autores ainda falam sobre a divulgação da cultura da empresa, o desenvolvimento de lideranças e a aquisição de conhecimento como fatores que podem trazer vantagens competitivas para as empresas.

No que diz respeito às dificuldades, os entrevistados disseram não enxergar alguma que seja de maior relevância. Foi comentado brevemente sobre a questão de custos e de burocracia, no entanto, os entrevistados reconhecem que as maiores dificuldades são enfrentadas de fato pelos colaboradores que são expatriados, toda a parte de adaptação à "nova vida" pode não ser fácil para muitos.

De Freitas (2010) diz que as dificuldades de um processo de internacionalização e de expatriação podem ser divididas em três níveis, sendo eles o nível individual, o nível organizacional e o nível social. E para cada um destes a autora elenca uma série de desafios e dificuldades que podem ser enfrentados.

- A) NÍVEL INDIVIDUAL: quebra de relações familiares; problemas de identidade derivados de uma vida vivida em muitos lugares; riscos de ser objeto de ódio em nome do "roubo de oportunidades" de trabalho; isolamento e solidão; entre outros.
- B) NÍVEL ORGANIZACIONAL: ausência de preocupação com os recursos humanos, que serão facilmente substituídos em escala mundial; falta de compromisso com as comunidades locais; elevação do nível de competitividade interna e agressividade; instrumentalização das culturas locais; entre outros.
- C) NÍVEL SOCIAL: risco de a ideologia da mobilidade considerar tudo que é estável e duradouro como imprestável; sociedades que passam a se defrontar por conta da fuga de bons profissionais de uma para outra; tensões sociais e culturais decorrentes da presença do outro que possui hábitos e valores diferentes; entre outros.

Ao comparar os pontos trazidos pela autora e as respostas dadas pelos entrevistados, pode-se observar que as empresas ainda não enxergam as dificuldades e desafios que em muitos casos são subjetivas e não tão fáceis de serem

identificadas, mas todas elas estão presentes no processo de expatriação e de internacionalização das empresas como um todo e precisam ser vistas e consideradas, a fim de se ter processos cada vez mais acertados levando ao sucesso das operações no âmbito global.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na literatura e a partir das entrevistas realizadas buscou-se, por meio desta pesquisa, analisar o papel da expatriação de colaboradores na internacionalização de empresas sediadas na Serra Gaúcha. As entrevistas foram realizadas com gestores de algumas empresas da região com o intuito de coletar dados relevantes para esta pesquisa.

Considerando os resultados obtidos, é visível que o principal papel da expatriação dentro das organizações é poder aproximá-las de seus clientes e/ou fornecedores, estando inseridos dentro do mesmo contexto de mercado e podendo identificar nuances que por muitas vezes a distância não permitiria serem vistas.

O presente estudo conseguiu analisar o processo de expatriação das empresas estudadas, identificando forças e fraquezas do processo de cada uma das companhias. A maior lacuna encontrada foi a falta de estruturação do fluxo de expatriação dentro dessas empresas. Notou-se que há um protocolo para certas partes do processo, mas que, de maneira geral, ele é conduzido de forma muito livre, sem condutas pré-definidas, o que pode ocasionar grandes furos neste fluxo, além de poder gerar um sentimento de insegurança no colaborador expatriado.

Fatores como ter um processo de seleção igual ao local, não fornecer treinamentos para o colaborador e sua família antes do embarque, não realizar acompanhamento da adaptação e desenvolvimento do expatriado, assim como não planejar a repatriação do funcionário foram identificados como sendo a realidade das empresas ao longo das entrevistas e ao confrontar essas respostas com a literatura foi possível perceber o quanto as companhias ainda precisam evoluir em seus processos de expatriação.

Por outro lado, no que diz respeito à definição dos objetivos da designação internacional, os entrevistados se mostraram muito seguros em seus relatos, tendo bastante clareza neste quesito, o que se pode considerar um ponto positivo para as empresas analisadas. Os gestores exemplificaram os principais objetivos da expatriação em suas empresas e estes foram diretamente de encontro com o que é possível identificar na literatura. Metas como o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias junto aos fornecedores, acompanhamento de tendências de mercado e reforço da cultura e dos valores da empresa em suas unidades no exterior foram citadas pelos entrevistados e pelos autores estudados.

A partir dos dados coletados também foi possível caracterizar o perfil dos colaboradores que são expatriados. Os entrevistados citam como principais características e habilidades necessárias a fluência no idioma inglês, proatividade e dinamismo, uma boa comunicação e abertura às novas culturas.

Ainda foi possível estabelecer um paralelo entre mercados e a necessidade ou não da ação de expatriação. Analisando as falas dos entrevistados, percebeu-se que a expatriação é principalmente utilizada nos mercados que possuem maior representatividade dentro das estratégias das empresas. Exemplifica-se a Empresa 1, que atua fortemente com importações vindas da China e, então, optou por permanentemente ter um funcionário expatriado morando lá e acompanhando de perto todos os fornecedores. Conseqüentemente, os mercados que acabam não recebendo o profissional expatriado tendem a ser aqueles de menor representatividade dentro das empresas, além de ser levado em conta também a distância cultural entre o Brasil e o possível país de designação.

Por fim, identificou-se as principais vantagens e dificuldades do processo de expatriação a partir da ótica das empresas analisadas. No que tange o campo de vantagens, os entrevistados reforçaram a possibilidade de estar muito mais próximo dos clientes e/ou fornecedores, podendo se ter uma visão mais clara do mercado em questão, conseqüentemente dispondo de informações cruciais para o crescimento dos negócios. Já no que diz respeito às dificuldades, os gestores apontaram não enxergarem desafios relevantes de um processo de expatriação e, ao confrontar esses dados com a literatura, foi possível entender que as dificuldades de uma expatriação por muitas vezes acontecem de forma bastante subjetiva, fazendo com que as empresas em certos casos tenham a ilusão de que elas não existem.

Os resultados apresentados cumprem com os objetivos geral e específicos deste trabalho e representam uma contribuição relevante ao material já existente referente ao papel da expatriação dentro das organizações. Espera-se que essa pesquisa possa contribuir para as empresas reavaliarem e melhorarem seus processos de expatriação, tendo ainda mais sucesso na realização delas, principalmente às empresas que foram de fato analisadas neste trabalho.

Esta pesquisa teve algumas limitações de estudo a serem consideradas: a seleção dos participantes ocorreu pelo método de conveniência não havendo um critério estatístico para tal seleção além disso, devido ao pequeno número de amostragem, os resultados aqui apresentados não podem ser levados como sendo

únicos e definitivos e, não obstante, as entrevistas foram conduzidas por meio de chamadas de vídeo, o que proporciona uma restrição quanto às percepções do real comportamento dos entrevistados perante as questões.

Sugere-se, para estudos futuros sobre o tema, uma extensão da pesquisa realizada de forma que se analise os mesmos fatores, porém pela ótica dos colaboradores expatriados e, a partir disso, se faça um estudo comparativo de ambas as percepções. Nesta pesquisa, não foram estudados e levados em consideração os impactos na pandemia do Covid-19, portanto, também, é uma possibilidade de pesquisa futura dentro do tema proposto.

Não obstante, realizar um estudo com a mesma proposta, porém com uma amostragem mais representativa, pode trazer resultados ainda mais detalhados e apurados sobre o assunto, possibilitando o auxílio a diversas empresas da região para terem sucesso em seus processos de expatriação.

REFERÊNCIAS

- ATHAYDE, A. L. M.; SANTOS, C. L. T.; FIUZA, G. D.; COSTA, A. C. R. **Gestão Internacional de Pessoas: novas possibilidades de pesquisa**. In: Pretexto. 2019. Disponível em: <<http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/5971>>. Acesso em: 06 nov. 2022.
- ATSUMI, S. Y. K.; VILLELA, L. E.; FREITAS, J. A. S. B. **Estratégias de Internacionalização de Empresas Brasileiras: O Processo de Investimento Externo Direto**. 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3ES125.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUMANN, R. **Globalização, desglobalização e o Brasil**. In: Sumário Executivo: Texto para discussão 2668. Brasília: 2021. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10655/2/td_2668_sumex.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2022.
- BERTOLINI, A. V. A. G. **Expatriação e processos de aprendizagem organizacional: um estudo de casos múltiplos**. Caxias do Sul: UCS, 2015. Tese (Mestrado em Administração), Universidade de Caxias do Sul, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/1152?locale-attribute=es>>. Acesso em: 21 mai. 2022
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. In: Em Tese. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 28 jun. 2022.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. In: INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM. São Paulo. 2007. Disponível em: <<https://internext.espm.br/internext/article/view/46/43>>. Acesso em: 28 jun. 2022.
- CERCEAU, J.; LARA, J. E. **Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica**. Artigo Periódico.1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-23.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2022.
- CERTO, S. C. (2003). **Administração Moderna** (9 ed.). (M. L. ROSA, & L. T. LIMA, Trads.) São Paulo, SP, Brasil: Prentice Hall.
- COLLINGS, D. G.; ISICHEI, M. **The shifting boundaries of global staffing: integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion**. In: The International Journal of Human Resource Management.2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/320060209_The_shifting_boundaries_of_global_staffing_integrating_global_talent_management_alternative_forms_of_internatio>

nal_assignments_and_non-employees_into_the_discussion>. Acesso em: 06 nov. 2022.

COSTA, E. G. da. **As consequências da globalização. Uma revisão sociológica do conceito.** In: Simbiótica. Revista Eletrônica. 2021. DOI: 10.47456/simbitica.v8i1.35437. Disponível em: <<https://periodicos.ufes.br/simbiotica/article/view/35437>>. Acesso em: 23 mai. 2022.

CRETOIU, S. L.; BARAKAT, L.; COSTA, F. P.; MENEZES, V. F.; LIMA, H. C.; ASSIS, E. R. D. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015: a capacidade de adaptação cultural das empresas brasileiras no mundo.** Fundação Dom Cabral, 2015.

DE FREITAS, M. E. **Como Vivem os Executivos Expatriados e suas Famílias?** In: Relatório de Pesquisa. São Paulo. 2000. Disponível em: <<https://pesquisa-eaesp.fgv.br/publicacoes/gvp/como-vivem-os-executivos-expatriados-e-suas-familias>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

DE FREITAS, M. E. **Vida de executivo expatriado: A festa vestida de riso ou de choro.** Artigo periódico. Maringá: 2000. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2000-arh-30.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2022.

DE FREITAS, M. E. **Expatriação de executivos.** In: GV Executivo. 2006. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/26445/34225-65139-1-PB.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2022.

DE FREITAS, M. E. **A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades?** In: Organizações & Sociedade. 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000200003>>. Acesso em: 21 jun. 2022.

DE FREITAS, M. E. **Expatriação Profissional: O Desafio Interdependente Para Empresas E Indivíduos.** In: Gestão e Sociedade. 2011. DOI: 10.21171/ges.v4i9.1235. Disponível em: <<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1235>>. Acesso em: 21 jun. 2022.

DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. **Estratégias de Internacionalização de Empresas Emergentes: Um Estudo Comparativo de Casos Brasileiros.** Artigo periódico, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/ESO2574.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2022.

ETTINGER, T.; et al. **Políticas de Recrutamento e Seleção nos Programas de Expatriação: Uma Comparação entre as Transnacionais Brasileiras.** In: Desenvolvimento em questão. 2015. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/3082/4871#:~:text=Pode%2Dse%20perceber%20que%20o,e%20conclus%C3%A3o%20da%20jornada%20internacional>>. Acesso em: 2 nov. 2022.

E SOUSA, A. F.; et al. **Gestores Brasileiros que Trabalham no Exterior: um estudo baseado nas lições aprendidas por executivos globais**. Artigo periódico, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eso2482.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2022.

FLICK, U., **Desenho da pesquisa qualitativa**. 1ª Ed., Porto Alegre: Bookman, 2008.

FRANKE, J.; NICHOLSON, N. **Who shall We Send? Cultural and Other Influences on the Rating of Selection Criteria for Expatriate Assignments**. In: International Journal of Cross Cultural Management. Londres: 2002. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/240689300_Who_shall_We_SendCultural_and_Other_Influences_on_the_Rating_of_Selection_Criteria_for_Expatriate_Assignments>. Acesso em: 18 jun. 2022.

FREITAS, M. E. de; DANTAS, M. **O estrangeiro e o novo grupo**. In: RAE-Revista de Administração de Empresas. 2011. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/30791>>. Acesso em: 3 nov. 2022.

GALLON, S. **O processo de expatriação na internacionalização empresarial: estudo de casos múltiplos em uma empresa portuguesa e uma empresa brasileira**. Porto Alegre: UFRGS, 2015. Tese (Doutorado em Administração) Escola de Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/131342>>. Acesso em: 17 jun. 2022.

GALLON, S.; ANTUNES, E. D. **O processo de expatriação na estratégia organizacional**. In: Revista Brasileira de Administração Científica. 2016. Disponível em: <<http://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0004>>. Acesso em: 17 jun. 2022

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. In: Cadernos EBAPE.BR. Rio de Janeiro: 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/6169/pdf_35>. Acesso em: 06 nov. 2022

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B.; BITENCOURT, B. M. **A expatriação e o seu papel estratégico nas empresas internacionalizadas**. In: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais. Porto Alegre. 2014. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/126288>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

GHEMAWAT, P. **Mundo 3.0: como alcançar a prosperidade global**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GONÇALVES, R. **A empresa transnacional**. In: Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

GONG, Y. **Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, resources and performance.** In: Academy of Management Journal. 2003. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/30040664>>. Acesso em: 21 jun. 2022

HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. L. **Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados.** In: RAE electron. 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1676-56482006000100009>>. Acesso em: 21 jun. 2022.

JOLLEY, J.M.; MITCHELL, M.L., **Research Design Explained**, 7ª Ed., Belmont: Wadsworth Cengage Int., 2009.

JOLY, A. **Alteridade: Ser executivo no exterior.** São Paulo: Atlas, 1996.

LIMA, M. B.; BRAGA, B. M. **Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros.** In: Revista de Administração Contemporânea. 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-6552010000700004>>. Acesso em: 22 jun. 2022.

MAGALHAES, D. T. D. **Globalizadores e a globalização comercial: A China é um país globalizador?** Porto Alegre: UFRGS, 2015. Tese (Doutorado em Estudos Estratégicos Internacionais) Faculdade de Ciências Econômicas - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/116646>>. Acesso em: 23 mai. 2022.

MALHOTRA, N. K, **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.** 6ª Ed. São Paulo: Bookman, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing.** 6ª Ed., São Paulo: Atlas, 2005.

MAZON, F. S.; JAEGER, M. A.; KATO, H. T. **Percepção das barreiras aos negócios internacionais: Aspectos relacionados à internacionalização e expatriação.** In: Perspectiva. Erechim: 2010. Disponível em: <https://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/126_95.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2022.

MCCALL, M. JR; HOLLENBECK, G.P. **Desenvolvimento de executivos globais. As lições da experiência internacional.** Porto Alegre: Bookman, 2003

MCNETT; et al. **The blackwell encyclopedia of management.** International Management. 2 Edition, v. 6, 2005.

MEZIAS, J. M.; SCANDURA, T. A. **A Needs-Driven Approach to Expatriate Adjustment and Career Development: A Multiple Mentoring Perspective.** In:

Journal of International Business Studies. 2005. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/3875187>>. Acesso em: 20 de jun. 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MURTEIRA, M. **Globalização, uma falsa ideia clara**. In: Economia Global e Gestão. Lisboa. 2002. Disponível em: <<http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/1215>>. Acesso em: 11 mai. 2022.

NELSON, J. **The benefits of a formal repatriation program for the organization and the expatriate**. In: Employee Benefit News: the News Source for Group Benefits Decisionmakers. 2005. Disponível em: <<https://doi.org/info:doi/>>. Acesso em: 18 jun. 2022.

NUNES, L.H., DE VASCONCELOS, I.F.G.; JAUSSAUD. **Expatriação de Executivos**. In: Coleção Debates em Administração. Thompson Learning, 2008.

PASIN, R.M. **O processo de internacionalização de grandes grupos empresariais brasileiros através das fusões e aquisições transacionais**. In: Anais do VI-SEMEAD, FEA/USP. São Paulo: 2003. Disponível em: <<https://sistema.semead.com.br/6semead/index.htm>>. Acesso em: 28 mai. 2022.

PICCHIAI, D.; TEIXEIRA, M. J. **As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas**. In: Produto & Produção. 2018. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/view/93337/54080>>. Acesso em: 28 jun. 2022.

POYER, M. G.; RORATTO, R. P. **Introdução ao Comércio Exterior**. Palhoça: Unisul Virtual, 2017. Disponível em: <https://www.uaberta.unisul.br/repositorio/recurso/14690/pdf/intro_com_ext_livro.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2022.

PUDELKO, M.; HARZING, A. W. **Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries**. In: Human Resource Management. 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/227527330_Country-of-Origin_Localization_or_Dominance_Effect_An_Empirical_Investigation_of_HRM_Practices_in_Foreign_Subsidiaries>. Acesso em: 06 nov. 2022.

REGO, A; CUNHA, M. P. E. **Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos**. Lisboa: Editora RH, 2009

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. LEI Nº 7.064, DE 06 DE DEZEMBRO DE 1982. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7064.htm>. Acesso em: 26 mai. 2022

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. LEI Nº 11.962, DE 06 DE JULHO DE 2009. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11962.htm>.
Acesso em: 26 mai. 2022

SCHULER, R. S.; BUDHWAR, P. S.; FLORKOWISKI, G. W. **International human resource management: review and critique**. In: International Journal of Management Reviews. 2002. Disponível em:
<<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2370.00076>>. Acesso em: 26 mai. 2022

SCHULZE, J.; BUSTAMANTE, M. T. **A Expatriação Como Fonte De Vantagem Competitiva**. In: Revista De Extensão E Iniciação Científica Da Unisociesc.2020. Disponível em: <<http://reis.unisociesc.com.br/index.php/reis/article/view/24/315>>. Acesso em: 26 mai. 2022

SPOHR, N. **O processo repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros**. São Paulo, FGV, 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Fundação Getúlio Vargas, 2011. Disponível em:
<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8193/61090100029.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 18 jun. 2022.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil. Virtudes e pecados capitais**. Estudos de Caso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

VANCE, C. M; PAIK, Y. **Managing a Global Workforce**. 2nd Edition. ed. Routledge, 2011.

ZINI JR., Á. A.; SACHS, J.; DELFIM NETTO, A.; PEREIRA, L. C. B.; NAKANO, Y. **A globalização e suas implicações**. In: Economia Aplicada. 2020. DOI: 10.11606/1413-8050/ea145458. Disponível em:
<<https://www.revistas.usp.br/ecoa/article/view/145458>>. Acesso em: 21 jun. 2022.

ZIKIC, J. **Repatriate career exploration: A path to career growth and success**. In: Career Development International. Mississippi: 2006. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/228374226_Repatriate_career_exploration_A_path_to_career_growth_and_success>. Acesso em: 22 jun. 2022.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
Curso de Comércio Internacional

EMPRESA DO ENTREVISTADO:

FUNÇÃO DO ENTREVISTADO:

PESQUISADOR: Caroline Lourenço Paviani

PROCEDIMENTOS INICIAIS:

1. Preparar o gravador ou iniciar reunião online
2. Iniciar gravação

CONTATO INICIAL:

Me chamo Caroline Lourenço Paviani, sou estudante do curso de Comércio Internacional na Universidade de Caxias do Sul. Estou realizando esta coleta de dados como parte da pesquisa para o meu trabalho de conclusão do curso.

A pesquisa tem o objetivo compreender o papel da expatriação de colaboradores na estratégia de internacionalização de empresas da Serra Gaúcha. Cabe ressaltar que as informações coletadas são restritas à finalidade acadêmica de conclusão do TCC.

QUESTÕES PARA ENTREVISTA:

1. Breve histórico da empresa (quando foi fundada, onde está localizada, segmento de atuação etc.).
2. Breve apresentação do entrevistado (Nome, função, tempo de empresa, formação etc.).
3. Como iniciou a internacionalização da empresa?
4. Quais foram os primeiros países a serem buscados e que produtos?
5. Atualmente, qual é o cenário da empresa no quesito internacionalização?
6. Após iniciar o processo de internacionalização da empresa, em que momento se enxergou a necessidade de se ter um funcionário expatriado?
7. Como a empresa identificou que este era o mercado que precisava dessa ação?
8. A partir disso, quando a empresa teve o seu primeiro colaborador expatriado?
9. E como foi o processo de seleção deste colaborador que foi expatriado? De lá para cá houve alguma mudança nesse processo?
10. Quais são as características que a empresa enxerga como sendo necessárias no colaborador que será expatriado?
11. Antes da missão, qual é a preparação feita com este colaborador? (Treinamentos, workshops, curso de línguas)

12. E quanto a família do colaborador, nos casos em que ela vai junto, há uma preparação para eles também? Como funciona?
13. Normalmente, quanto tempo o expatriado permanece no país que foi designado? Com base no que esse tempo é determinado?
14. Que tipo de suporte é fornecido pela empresa ao colaborador que está no exterior?
15. Quanto ao processo de repatriação, como é conduzido?
16. Os colaboradores que já foram expatriados pela empresa e voltaram, continuam atuando na empresa? Como eles estão hoje?
17. Analisando as vivências de expatriação que já aconteceram na empresa, que vantagens você enxerga que essa ação trouxe?
18. E quais as principais dificuldades desse processo?
19. Por fim, qual o papel da expatriação no desempenho da empresa nos mercados em que ela ocorreu?
20. Você quer acrescentar alguma coisa?