

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

**LUCAS GANDIN**

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O PAPEL DA EXPATRIAÇÃO DE  
EXECUTIVOS NA ABERTURA E CONSOLIDAÇÃO DE MERCADOS  
INTERNACIONAIS PARA EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA**

**CAXIAS DO SUL**

**2023**

LUCAS GANDIN

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O PAPEL DA EXPATRIAÇÃO DE  
EXECUTIVOS NA ABERTURA E CONSOLIDAÇÃO DE MERCADOS  
INTERNACIONAIS PARA 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.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fernanda Lazzari

CAXIAS DO SUL

2023

*Dedico esse trabalho a minha família, em especial minha mãe Carmis que esteve comigo desde o começo, me incentivando e me apoiando nessa trajetória, e me proporcionando uma vida digna para poder trilhar esse caminho. A minha irmã Simone por sempre estar ao meu lado e fazer com que eu não desistisse de tudo, e me mostrando que se acreditarmos, tudo é possível.*

## **AGRADECIMENTOS**

Não poderia deixar de agradecer primeiramente aos meus pais, e minha família, em especial a minha mãe Carmis, que esteve comigo desde o começo dessa jornada, me incentivando, me ajudando, e sempre torcendo por mim, agradeço a ela por estar comigo e por me ensinar a ser uma grande pessoa, honesta e de caráter. Agradeço a minha irmã Simone, por sempre me apoiar, e me dar o suporte necessário e me mostrar que independente dos obstáculos, sempre é possível. Agradeço também ao meu pai Carmelindo, que sempre me apoiou e acreditou em mim. Meu irmão Éder que mesmo morando longe sempre esteve torcendo por mim e me dando todo suporte possível. Também a minha namorada Alice, que esteve comigo desde o começo, mesmo nos momentos difíceis não abriu mão de me apoiar e incentivar.

Agradeço também meus amigos que estiveram ao meu lado, mesmo nas horas difíceis, se mantiveram junto comigo e acreditaram em mim.

E por fim, mas não menos importante, obrigado a todos os professores, em especial a minha orientadora Fernanda Lazzari, que me ajudou e trilhou esse caminho junto comigo. E os outros professores que tive a oportunidade de ter conhecido e convivido em todos os anos da minha graduação, agradeço a todos os ensinamentos, todo conhecimento compartilhado e todas as lições aprendidas. Vocês foram muito importantes para minha jornada acadêmica, e também me ajudaram a me tornar o profissional que sou hoje.

## RESUMO

A internacionalização de empresas está em constante crescimento, e a transferência de funcionários para o exterior está se tornando cada vez mais crucial para o desenvolvimento das organizações que buscam desenvolver mercados externos e se consolidar internacionalmente. Apesar desse aumento, muitas empresas ainda enfrentam desafios no processo de expatriação, pois carecem de recursos para preparar adequadamente seus funcionários antes da transferência. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é compreender as necessidades de expatriação, dificuldades, benefícios e as vantagens trazidas por esses profissionais durante o processo de expatriação. Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar qual é a percepção dos gestores sobre o papel da expatriação de executivos no processo de abertura e consolidação de novos mercados internacionais para empresas da Serra Gaúcha.

Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, por meio de entrevistas em profundidade com executivos que participam ativamente do processo de expatriação nas empresas em que atuam. Também foram identificadas as dificuldades enfrentadas pelas empresas nesse processo. Os principais resultados do estudo indicam que a principal função da expatriação nas organizações consiste em fortalecer os laços com clientes e/ou fornecedores, além de buscar vantagens competitivas ao vivenciar todas as complexidades do mercado relevante. Além disso, foi possível observar algumas deficiências nos procedimentos das empresas analisadas, como a ausência de uma estrutura e diretrizes adequadas para gerir os processos de expatriação.

**Palavras-chave:** Expatriação. Internacionalização de empresas. Seleção de expatriados. Preparação para expatriação. Dificuldades na expatriação.

## ABSTRACT

The internationalization of companies is constantly growing, and the transfer of employees abroad is becoming increasingly crucial for the development of organizations seeking to expand into foreign markets and establish a global presence. Despite this growth, many companies still face challenges in the expatriation process as they lack the resources to adequately prepare their employees before the transfer. In this regard, the aim of this study is to understand the needs, difficulties, benefits, and advantages brought by these professionals during the expatriation process. The overall objective of this research is to analyze the perception of managers regarding the role of executive expatriation in the process of entering and consolidating new international markets for companies in the Serra Gaúcha region. To achieve this, a qualitative exploratory research was conducted through in-depth interviews with executives actively involved in the expatriation process within their respective companies. The study also identified the challenges faced by companies in this process. The main findings of the study indicate that the primary function of expatriation in organizations is to strengthen relationships with customers and/or suppliers, as well as to seek competitive advantages by experiencing all the intricacies of the relevant market. Additionally, some deficiencies in the procedures of the analyzed companies were observed, such as the absence of a suitable structure and guidelines for managing expatriation processes.

**Keywords:** Expatriation. Business internationalization. Expatriate selection. Expatriation preparation. Challenges in expatriation.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Etapas do ajustamento cultural ..... | 18 |
|---|----|

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Objetivos e questões do trabalho .....       | 26 |
| Quadro 2 – Resumo de informações dos participantes..... | 29 |
| Quadro 3 – Resumo das respostas dos entrevistados.....  | 34 |
| Quadro 4 – Resumo das respostas dos entrevistados.....  | 36 |
| Quadro 5 – Resumo das respostas dos entrevistados.....  | 39 |
| Quadro 6 – Resumo das respostas dos entrevistados.....  | 42 |

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>10</b> |
| 1.1      | DELIMITAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA .....                              | 11        |
| 1.2      | OBJETIVOS .....   | 12        |
| 1.2.1    | <b>Objetivo geral</b> .....   | <b>12</b> |
| 1.2.2    | <b>Objetivos específicos</b> .....                                    | <b>13</b> |
| 1.3      | JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....  | 13        |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....                                      | <b>15</b> |
| 2.1      | EXPATRIAÇÃO E SEUS CONCEITOS .....                                    | 15        |
| 2.2      | SELEÇÃO E PREPARAÇÃO DO EXPATRIADO.....                               | 16        |
| 2.3      | FASES DA EXPATRIAÇÃO .....  | 18        |
| 2.4      | DESAFIOS DA EXPATRIAÇÃO.....  | 21        |
| <b>3</b> | <b>MÉTODO</b> .....   | <b>25</b> |
| 3.1      | DEFINIÇÃO DA PESQUISA .....   | 25        |
| 3.2      | PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....                                 | 25        |
| 3.3      | SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....                                       | 27        |
| 3.4      | PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....                              | 27        |
| <b>4</b> | <b>APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS</b> .....                               | <b>29</b> |
| 4.1      | PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....   | 29        |
| 4.2      | NECESSIDADE E VANTAGENS DE EXPATRIAÇÃO.....                           | 30        |
| 4.3      | PROCESSO DE SELEÇÃO E PREPARAÇÃO PARA EXPATRIAÇÃO.....                | 34        |
| 4.4      | PERFIL E COMPETÊNCIAS DO EXPATRIADO .....                             | 37        |
| 4.5      | DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS NA EXPATRIAÇÃO DE EXECUTIVOS..... | 39        |
| 4.6      | DIFERENCIAIS PROMOVIDOS PELA ATUAÇÃO DE UM EXPATRIADO.....            | 41        |
| <b>5</b> | <b>ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....                                    | <b>43</b> |
| <b>6</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                                     | <b>49</b> |
| 6.1      | IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E GERENCIAIS .....                               | 50        |

|     |   |           |
|-----|---|-----------|
| 6.2 | LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS         | 50        |
|     | .....   |           |
|     | <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | <b>52</b> |
|     | <b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES</b> |           |
|     | .....   | <b>57</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas pode ocorrer com uma simples exportação do produto, até a abertura de novos empreendimentos fora do país. As empresas que optam por desbravar novos mercados no exterior podem encontrar barreiras e dificuldades nos trâmites que são bem diferentes do mercado interno em que atuam normalmente (MAZON; JAEGER; KATO, 2010).

Uma questão importante é como a cultura nacional e empresarial podem ou não contribuir para o sucesso das empresas no mercado global. A globalização tende a tentar nivelar as culturas, mantendo-as uniformizadas, baseando-se no poder predominante, assumindo um papel cada vez mais importante no ambiente interno e externo das organizações (ROCHA, 2000). As diferenças culturais quando gerenciadas de uma maneira errada, podem resultar em executivos não eficazes no desempenho de suas funções, deixando-os frustrados com o fato de lidar com pessoas de culturas diferentes. Por outro lado, quando essas diferenças culturais são bem trabalhadas, os expatriados tendem a ter sucesso, e também formas inovadoras, rápidas e eficazes de negociações, fazendo com que a empresa tenha sucesso (HOECKLIN, 1996).

Em um mundo globalizado onde muitas empresas estão na busca de novos mercados, tornou-se cada vez mais necessário a figura de um expatriado, em que esses executivos têm a missão de buscar e consolidar novos mercados, quebrando barreiras comerciais e fazendo assim com que a empresa consiga expandir seus negócios além do mercado interno.

A expatriação se tornou a forma das empresas abrirem caminhos comerciais no exterior. A tarefa de desenvolver o profissional para essa área não é nada fácil, pois exige muito do profissional que quer essa carreira, mas exige também muito da empresa que precisa estar preparada para dar todo suporte e treinamento necessário. Por isso, esses profissionais precisam de capacitações diferenciadas de profissionais do mercado interno (MCCALL JR.; HOLLENBECK, 2003). McCall Jr. e Hollenbeck (2003) dizem que além do profissional aprender a gerir e controlar a empresa no exterior, também necessita saber lidar com as adversidades, como cultura, a língua e o comportamento das pessoas do país em que está trabalhando.

Neste trabalho, foram apresentadas as percepções que os gestores têm sobre o papel da expatriação de executivos na abertura e consolidação de mercados

internacionais, quais são suas maiores dificuldades, as vantagens, quais os motivos e quais seus planos futuros nesta profissão. O primeiro capítulo será um estudo geral sobre a pesquisa, os objetivos e a justificativa do tema. No segundo capítulo, será feito um estudo sobre gestão de pessoas, gestão internacional, expatriação. Na parte de expatriação, será dividido em quais os desafios, a necessidade de expatriar, e quais as vantagens que a expatriação traz para as empresas. No terceiro capítulo, é abordado o método de pesquisa segundo o qual os dados foram coletados e analisados. No quarto capítulo, tem-se a apresentação dos resultados do estudo, seguido do capítulo cinco com a análise dos mesmos. Por fim, o capítulo seis é composto pelas considerações finais, com implicações práticas, limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

### 1.1 DELIMITAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Com os grandes avanços da tecnologia, um mundo globalizado vem se formando e estruturando. Pode-se afirmar que o processo de globalização da economia mundial não seria possível sem o avanço das tecnologias. As tecnologias além de ajudarem na expansão de novos contatos pelo mundo, também estão ajudando a uma maior proximidade entre culturas diferentes. Sem a globalização a economia dos países ficaria estagnada e, com isso, sofreria grandes consequências econômicas (ALCOFORADO, 1997). Segundo Courlet (1996), o acesso das empresas ao mercado globalizado significa que elas têm o poder de responder em qualquer lugar do mundo, não se importando com preços e prazos.

A internacionalização é uma das alternativas para a expansão da empresa, possibilitando mais visibilidade no mercado internacional e permitindo poder se adequar aos padrões do mercado internacional. Existem muitos desafios para internacionalizar uma empresa, mas os motivos para essa operação também são gratificantes, como a busca por novos mercados, expansão da marca e do produto, se inserir em um mercado competitivo e marcar presença no mercado global (STAL, 2010). Internacionalizar uma empresa, muitas vezes, também serve como uma forma de escapar de um mercado interno saturando, fazendo com que isso se torne um fator de sobrevivência da empresa. Para tanto, é importante fazer um estudo de viabilidade, e procurar meios que possam facilitar esse início (DONDOSSOLA *et al.*, 2019).

Com a grande procura das empresas pela internacionalização, o aumento da disputa por novos mercados e consumidores, a expatriação vem sendo uma forma cada vez mais importante para desenvolver novos mercados. Para gerar vantagens competitivas, as empresas devem focar em buscar profissionais que sejam pessoas com fácil adaptação, abertas a novas ideias, que tenham habilidades interpessoais e que sejam pessoas inovadoras entre outras habilidades para que possam dar suporte a expansão e consolidação da empresa no mercado exterior (SCHULZE; BUSTAMANTE, 2015).

A expatriação, apesar de ser uma grande oportunidade para o profissional, exige dele e da sua família vontade de mudar totalmente seu estilo de vida. Muitas empresas, infelizmente, não dão suporte necessário para esses profissionais e suas famílias, fazendo, assim, com que quando cheguem ao novo destino, tudo se torne mais difícil e não conseguindo se adaptar por falta de apoio antes da expatriação. Isso faz com que a empresa também não tenha os resultados esperados (FREITAS, 2006).

Portanto, visto que o papel da expatriação está cada sendo cada vez mais importante para desenvolvimento das empresas no âmbito internacional, e tendo em vista as dificuldades, e as perspectivas que esse executivo tem de sua carreira, esta pesquisa tem como objetivo responder o seguinte questionamento: Qual a percepção dos gestores sobre o papel da expatriação de executivos no processo de abertura e consolidação de novos mercados internacionais para empresas da Serra Gaúcha?

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir são apontados os objetivos específicos que conduziram o desenvolvimento deste trabalho. Tais objetivos são divididos como objetivo geral e objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar qual é a percepção dos gestores sobre o papel da expatriação de executivos no processo de abertura e consolidação de novos mercados internacionais para empresas da Serra Gaúcha.

### 1.2.2 Objetivos específicos

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

- a) identificar os motivadores que levam à decisão da empresa de expatriar um executivo;
- b) entender quais são as vantagens e as dificuldades no processo de expatriação na visão dos entrevistados;
- c) compreender as competências profissionais que são relevantes na escolha do executivo a ser expatriado, na visão dos gestores que fazem parte do processo;
- d) Identificar, sob a ótica dos entrevistados, os diferenciais organizacionais promovidos pela atuação de um expatriado.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A internacionalização é uma alternativa de crescimento empresarial que permite a exposição a produtos, tecnologias e métodos de gestão internacionais que geram retornos significativos para as operações domésticas. Ao aumentar o tamanho de seu mercado, permite que a empresa invista mais no produto e desenvolvimento, devido a retornos mais fáceis. Os investimentos em países desenvolvidos trazem grandes benefícios seja na compra de uma empresa já existente, que dá acesso a uma base de experiência, habilidades e conhecimento tecnológico, seja na instalação de uma nova fábrica, principalmente em áreas com muita alta tecnologia ou de fornecedores locais (STAL, 2010).

Se a atividade internacional for positiva, é interessante identificar os fatores de desempenho tanto das empresas quanto do país que levam ao capital de risco e conquistar mercados internacionais. Por outro lado, é importante reconhecer dificuldades encontradas durante a entrada para mercados externos e expansão internacional na percepção dos responsáveis pela tomada de decisão nas organizações (MAZON; JAEGER; KATO, 2010).

Sendo assim, muitas empresas buscam utilizar profissionais expatriados para abrir novo mercados e devido à crescente concorrência no mercado de consumo e à consequente internacionalização das empresas, o país estrangeiro desempenha um

papel fundamental no seu crescimento global e desenvolvimento além das fronteiras geográficas (SCHULZE; BUSTAMANTE, 2015).

Com a internacionalização, as empresas ganham oportunidades de inovação e aprendizado por meio da exposição a novas culturas, ideias e experiências, sendo seus gestores uma excelente fonte de informação para capacitação e aquisição de novos conhecimentos. Esse novo conhecimento adquirido complementa o conhecimento que as empresas já possuem para obter vantagens e competir globalmente (SCHULZE; BUSTAMANTE, 2015).

A expatriação tende a ser vista como uma forma de estratégias no modelo de gestão de pessoas, onde são desenvolvidas as habilidades dos executivos e gerentes, tornando-os executivos globais. O expatriado, então, é a pessoa que vai para o exterior para prospectar novos mercados. Esses profissionais passam por toda uma adaptação cultural, nova organização e buscam novos conhecimentos sobre o mercado global (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2020).

O envio do expatriado na busca de desenvolver novos negócios internacionais tem como objetivos estratégicos algumas funções no mercado global. Uma delas é o aumento da compreensão do mercado local, a fim de desenvolver novas soluções e produtos para entender as necessidades desse determinado mercado. Além disso, pode promover o intercâmbio entre as unidades matriz e filiais, para que troquem informações de inovação e sistema de gestão de processos para que, assim, a empresa esteja sempre em constante evolução (MAZON; JAEGER; KATO, 2010).

Além do tema ser relevante, esse estudo é importante para entendimento das empresas da serra gaúcha para os benefícios que os expatriados podem trazer para a organização, mostrando que esses profissionais podem buscar e consolidar mercados em que as empresas necessitam. De forma semelhante, promove reflexões sobre a importância do preparo profissional e pessoal, a fim de que consigam desempenhar suas funções no mercado internacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as teorias que são relevantes para o estudo sobre a expatriação. O capítulo fala sobre os principais conceitos de expatriação, a preparação para a expatriação, as dificuldades e também sobre os benefícios que esse processo pode trazer para as empresas.

### 2.1 EXPATRIAÇÃO E SEUS CONCEITOS

A partir do momento em que se vive em uma sociedade globalizada, as pessoas vêm e vão crescendo em todo o mundo. Nunca foi tão fácil percorrer longas distâncias com poucos passes horas. Um dos maiores fatores no processo de globalização foi, sem dúvida, tecnologia capaz de reduzir espaços geoespaciais incorporando tecnologia da informação, comunicação e transporte reduzem distâncias e permitem a troca de informações, tornando assim o expatriado uma ferramenta que busca levar e trazer as informações necessárias. O estrangeiro é um recurso humano, um cidadão fora do país onde trabalha, quando você se muda de casa, tem que enfrentar os costumes em um novo ambiente e com culturas totalmente diferentes do seu país de origem (VASCONCELLOS, 2013).

A expatriação é uma prática cada vez mais comum no cotidiano das empresas. Isto é o resultado de uma decisão política organizacional e, com isso, as empresas buscam objetivos variados, como a internacionalização de sua gestão, o aumento do conhecimento da equipe e para desenvolver um projeto em uma unidade em específico (FREITAS, 2006). A expatriação vai além da socialização e o processo de aculturação afetando a identidade profissional dos expatriados. Eles têm que aprender novas formas de pensar, agir e coletar informações no contexto atividades culturais e de suas capacidades.

O tema expatriação também pode ser inserido como um conceito mais amplo ligado à gestão de pessoas por competências, que mostra a importância para as organizações sobre mapear e desenvolver suas competências no mercado internacional (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2020). Para Gallon e Antunes (2015) a expatriação é quando um executivo assume uma posição em outro país e fica por até 2 anos nessa função. Os executivos globais não são apenas pessoas que atravessam as fronteiras do país de origem; são pessoas que atravessam fronteiras

culturais, das línguas e diferentes hábitos em que estão acostumados a praticar (MCCALL JR.; HOLLENBECK, 2003).

A expatriação pode ser vista como uma forma de desenvolvimento de carreira, na medida em que oferece ao expatriado a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e habilidades, ampliar sua rede de contatos e aumentar sua visibilidade na organização. No entanto, é importante que a expatriação esteja alinhada aos objetivos de carreira do expatriado e que a empresa ofereça oportunidades de progressão na carreira após o retorno (SUUTARI *et al.*, 2018).

## 2.2 SELEÇÃO E PREPARAÇÃO DO EXPATRIADO

A expatriação envolve uma série de práticas essenciais para garantir o sucesso da missão, como recrutamento, treinamento técnico e cultural, adaptação do executivo e de sua família, gestão de desempenho e suporte psicológico. É fundamental compreender que essa prática não se resume apenas a deslocar um funcionário para outro país, mas sim oferecer todo o suporte necessário para que a transição seja bem-sucedida (GALLON; ANTUNES, 2015). De acordo com Schulze e Bustamante (2015), é crucial que os critérios para seleção do executivo sejam cuidadosamente estudados para evitar decepções no momento da escolha.

Harvey e Novicevic (2001) destacam que a seleção de expatriados deve considerar tanto as características individuais dos candidatos quanto as exigências específicas da missão. Eles sugerem que a avaliação da personalidade, das habilidades de comunicação e das habilidades interculturais deve ser um elemento-chave na seleção de expatriados. A seleção adequada de expatriados é essencial para o sucesso da missão internacional. Vale destacar a importância de avaliar a capacidade de adaptação cultural e a competência linguística dos candidatos, bem como sua motivação para a expatriação (TUNG, 1998).

A seleção de expatriados deve considerar as habilidades técnicas e culturais dos candidatos, bem como sua capacidade de adaptação à cultura local e de gerenciamento de equipes multiculturais. Ela destaca a importância da avaliação psicológica para identificar os candidatos com maior probabilidade de sucesso na missão internacional (MCNULTY; BREWESTER, 2017). Existem três situações básicas que justificam a expatriação, conforme descrito por autores não especificados. A primeira situação se refere às necessidades específicas do negócio, como a

transferência de conhecimento, e envolve o envio de pessoas com habilidades ou experiências específicas que podem não estar disponíveis na operação de destino. A segunda razão é o desenvolvimento de carreira, em que gerentes promissores são enviados para o exterior a fim de adquirir experiência em atividades gerenciais autônomas e autossuficientes. Por fim, a terceira razão é o controle das operações no exterior, com o objetivo de manter a subsidiária alinhada com a estratégia da matriz (HOMEM; TOLFO, 2008).

Segundo Harvey e Novicevic (2011), é recomendável que a preparação de expatriados seja realizada por meio de uma mescla de técnicas de treinamento formal e informal, incluindo o treinamento prévio à partida, orientações culturais, coaching intercultural e mentoring. De acordo com Black e Gregersen (1999), as empresas devem adotar uma abordagem estratégica para a seleção e preparação de expatriados, levando em consideração tanto as necessidades do negócio quanto as habilidades e características pessoais do expatriado. Os autores também defendem que a preparação deve ser contínua, e não apenas limitada ao período pré-partida.

De acordo com Tung (1981), é essencial considerar a personalidade do expatriado durante a seleção e preparação, além de garantir o suporte social e organizacional adequado para assegurar o êxito da missão. Segundo Gallon e Antunes (2015), é crucial que os principais processos de planejamento para a seleção de expatriados sejam bem estruturados, o que envolve a seleção cuidadosa do candidato, a realização de orientações e treinamentos de idioma, a promoção de treinamentos para o desenvolvimento de liderança e a realização de estudos sobre a cultura do país de destino. Conforme destacado por Mendenhall e Oddou (1985), é fundamental que a seleção de expatriados considere não somente suas habilidades técnicas e gerenciais, mas também suas habilidades interpessoais, adaptabilidade e flexibilidade.

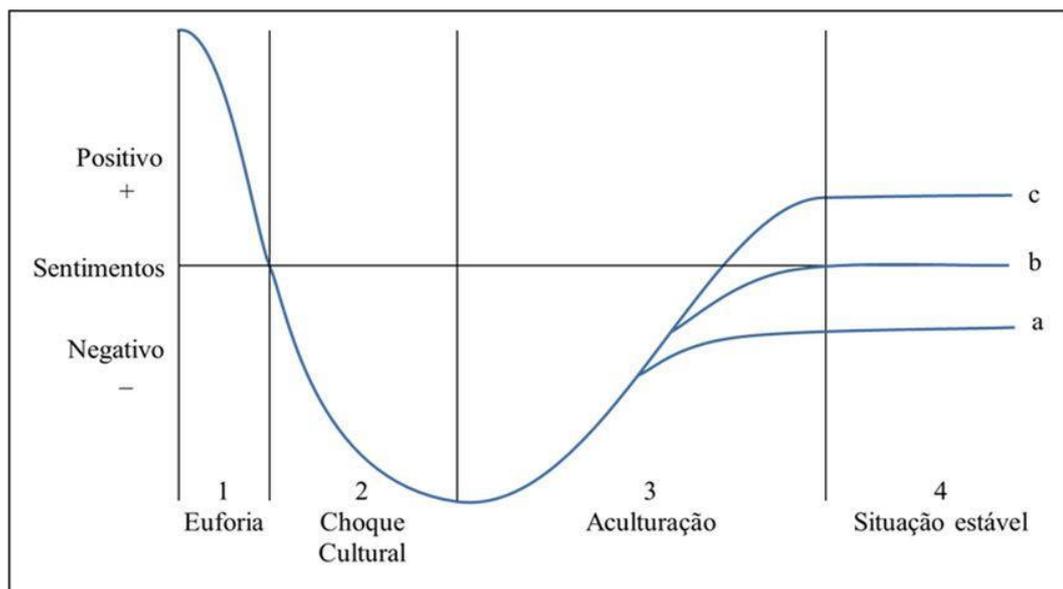
Para assumir qualquer uma posição de executivo fora do país, é necessário que o expatriado possua um conjunto de características que o habilitem a executar suas tarefas de forma eficaz, como autonomia individual aprimorada, capacidade de formar equipes de trabalho, habilidade de se adaptar e integrar em ambientes multiculturais, e desenvolvimento de funções cruzadas através de aprendizado contínuo e treinamento interdisciplinar (HOMEM; DELLAGNELO, 2006).

### 2.3 FASES DA EXPATRIAÇÃO

Todas as organizações atualmente possuem algum grau de presença global e não podem mais ignorar essa realidade. O desenvolvimento de líderes globais requer um comprometimento mais intenso e focalizado do que o esforço para liderança doméstica (MCCALL JR.; HOLLENBECK, 2003). De acordo com Tung (1998), a Curva U de Expatriação indica que, embora possa ser complicado no início, os expatriados tendem a se adaptar gradualmente a uma nova cultura e se tornar mais eficientes em suas atividades ao longo do tempo.

Segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991), o ajustamento cultural pode ser caracterizado em quatro etapas, que são elas: Estágio de “Lua de Mel”, Choque Cultural, Estágio de Ajustamento e Estágio de Aculturação (Figura 1).

Figura 1 – Etapas do ajustamento cultural



Fonte: Black, Mendenhall e Oddou (1991)

Segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991), no Estágio de "Euforia", a família está animada com as novidades que o novo país oferece e se sente como turista. Esse período pode durar algumas semanas ou alguns meses. Normalmente, os expatriados experimentam uma fase inicial de empolgação na nova terra em que foram recebidos. De acordo com González e Oliveira (2011), a fase inicial de adaptação cultural é caracterizada pelo fascínio e excitação que a cultura hospedeira desperta no recém-chegado, com seus "novos e interessantes sons e visões".

Segundo eles, esse fascínio é, em grande parte, resultado do desafio intelectual que o país de acolhimento representa para o expatriado.

Durante essa fase, é comum que o expatriado e sua família vivam em um hotel até que sua casa possa ser preparada. Black, Mendenhall e Oddou (1991) destacam a importância de compreender essa fase para garantir uma transição suave para o expatriado e sua família. Também segundo González e Oliveira (2011) a fase inicial de fascínio pode durar de alguns dias a seis meses, dependendo das circunstâncias. Entretanto, essa fase começa a diminuir à medida que a pessoa enfrenta suas primeiras dificuldades de adaptação ao novo ambiente, entrando então no estágio de choque cultural.

A segunda fase é denominada “Choque Cultural”. Essa fase, também conhecida como fase de desilusão, é quando a família começa a se sentir desconfortável com a vida diária no novo país. Eles podem sentir rejeição em relação aos aspectos culturais locais, o que pode levar a sentimentos de solidão, desconforto e desilusão. Essa fase costuma durar de três a nove meses e pode ser crítica para a repatriação (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991). Normalmente, espera-se que quanto maior for a discrepância entre a cultura do país de origem e a cultura do país de destino, mais complicado se torna o processo de adaptação, o qual é conhecido como choque cultural (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005).

No entanto, os autores parecem concordar em que o contato com outra cultura submete o profissional a algumas perdas e pode abalar sua autoestima, pelo fato de este se sentir incapaz de lidar com situações aparentemente banais, mas essenciais à sua sobrevivência. Para eles, ser expatriado significa alterar suas rotinas e construir nova rede de relacionamentos, já que a empresa o insere em um contexto cultural diferente do seu, na maioria das vezes longe da sua família, dos amigos e com responsabilidades aumentadas (ZWIELEWSKI; TOLFO, 2016).

As mudanças culturais que os expatriados experimentam, podem ter implicações significativas para a gestão de empresas. Isso pode incluir desafios na retenção de executivos com experiência internacional na organização, bem como a necessidade de desenvolver avaliações e planos de carreira específicos para essas situações (MACHADO; HERNANDES, 2004). Além dos desafios já mencionados, o expatriado enfrentará a tarefa de adaptar-se à nova hierarquia e à nova alimentação, além de desenvolver a capacidade de assumir riscos, inclusive riscos não visíveis,

como a perda de autoconfiança e satisfação profissional, caso não possua habilidades interculturais suficientes para gerenciar a nova equipe (ZWIELEWSKI; TOLFO, 2016).

A terceira fase é chamada de “aculturação e ocorre quando a família começa a se sentir mais confortável e aceita gradualmente a nova cultura. Eles se sentem menos isolados e mais familiarizados com os costumes locais. Esse estágio costuma ocorrer entre o sexto e o décimo segundo mês (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991). De modo geral, espera-se que a adaptação seja mais difícil quanto maior for a diferença entre a cultura do país de origem e a do país de destino (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005).

Para Zwielewski e Tolfo (2016), a terceira fase da curva U de expatriação é caracterizada pelo aprendizado gradual de novas formas de interpretação da realidade, desenvolvimento de novos padrões de comportamento e, conseqüentemente, pela integração ou rejeição definitiva da nova cultura. Para aqueles que desejam se adaptar com sucesso, é necessário encontrar um equilíbrio entre a cultura de origem e a cultura do novo ambiente. A adaptação pode ser medida pelos níveis de identificação alcançados em cada uma dessas culturas, formando assim um modelo de adaptação (GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011).

Segundo Tung (1998) adaptar-se à vida em um novo país como expatriado é um processo constante que requer compreender a cultura local, estabelecer conexões com pessoas e ajustar-se às mudanças na vida pessoal e profissional. De acordo com a autora, a adaptação ou ajuste do indivíduo em um novo país ocorre por meio de sua vivência cotidiana nesse país. Durante essa fase, que envolve a construção diária da vida no novo local, é comum que ocorram dores, perdas de referências, confusões, insegurança, medos, bloqueios e muitas histórias (FREITAS, 2006). Para diminuir o estresse e a ansiedade do choque cultural e melhorar o processo de adaptação, o expatriado deve compreender as normas sociais do país de destino e as razões culturais por trás dessas normas (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

No último estágio, chamado de Estágio da Aculturação, ocorre quando os membros da família passam a gostar da cultura local e se sentem integrados. Eles percebem os aspectos positivos da nova cultura e se sentem parte dela. Esse estágio geralmente ocorre após o décimo mês (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

De acordo com Tung (1981), na fase de aculturação, o expatriado passa por um aumento na confiança e autoestima, à medida que se adapta à cultura local e começa a se sentir mais competente para lidar com as diferenças culturais. Conforme

Shaffer e Harrison (2005), durante a fase de aculturação, os expatriados passam por um período de transição no qual buscam equilibrar sua identidade cultural com a integração na cultura local, sem abrir mão de sua identidade de origem.

Black e Gregersen (1999) afirmam que, na fase de aculturação, os expatriados passam a sentir-se mais à vontade com a cultura local e a ter um entendimento mais profundo das normas e valores dessa cultura. Mas também de acordo com Mendenhall e Oddou (1985), durante a fase de aculturação, os expatriados podem enfrentar conflitos internos entre sua cultura de origem e a cultura local, o que pode resultar em estresse e desafios para se adaptar.

Caligiuri e Lazarova (2002) afirmam que durante a fase de aculturação, os expatriados podem começar a se sentir mais integrados à cultura local, mas ainda podem encontrar dificuldades em compreender as nuances culturais. Durante a fase de aculturação, os expatriados podem desenvolver uma maior valorização da cultura local e uma compreensão mais aprofundada das diferenças culturais em geral (CLUTTERBUCK; HIRST, 1985).

A etapa de aculturação é fundamental para o êxito do expatriado, uma vez que é neste momento que ele começa a se inserir na cultura local e a entender com mais clareza as normas e valores culturais (TUNG, 1981).

## 2.4 DESAFIOS DA EXPATRIAÇÃO

A expatiação é um processo complexo que envolve a mudança de um indivíduo de seu país de origem para outro país, muitas vezes com o objetivo de trabalhar em uma nova empresa ou filial. Embora a expatiação possa oferecer muitas oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional, também apresenta uma série de desafios que podem dificultar a adaptação dos expatriados em sua nova casa.

Segundo Tung (1998), a dificuldade em se comunicar devido à barreira do idioma é um dos principais fatores que podem impedir que os expatriados atinjam com êxito seus objetivos no exterior, o que ressalta a necessidade de programas de treinamento linguístico eficazes para ajudar os expatriados a superar esse obstáculo. Conforme Black e Gregersen (1991), a dificuldade de comunicação devido à barreira linguística é um dos maiores desafios enfrentados pelos expatriados, o que pode tornar difícil a adaptação à cultura do país de destino. A incapacidade de falar o idioma local pode resultar em incompreensão, mal-entendidos e até conflitos interpessoais,

os quais podem afetar negativamente o desempenho do expatriado e da empresa como um todo (CALIGIURI; LAZAROVA, 2002). Conforme Suutari *et al.* (2018), os expatriados que não possuem habilidades no idioma local podem enfrentar obstáculos ao lidar com situações de emergência e até mesmo com tarefas cotidianas, como fazer compras em um supermercado ou buscar assistência médica.

Outro fator que pode ser considerado um desafio para o expatriado é a cultura e segundo Caligiuri e Lazarova (2002), a cultura pode representar um grande obstáculo para os expatriados, uma vez que pode influenciar a forma como se comunicam, realizam negócios e estabelecem relações com colegas e clientes. Também segundo Tung (1998), a falta de compreensão da cultura pode resultar em mal-entendidos e problemas de comunicação, o que pode afetar negativamente o desempenho do expatriado e, conseqüentemente, da empresa. Black e Gregersen (1991) afirmam que os expatriados frequentemente enfrentam dificuldades em compreender e se adaptar às normas e valores culturais do país de destino, o que pode ter um impacto negativo em sua eficácia no trabalho e na qualidade de vida.

Também pode-se citar como desafios para o expatriado a alimentação, e segundo Suutari e Brewster (2000), a adaptação à comida local pode ser um desafio para os expatriados, uma vez que pode diferir significativamente de sua dieta habitual. Além disso, essa dificuldade pode levar a problemas de saúde e nutrição, bem como a sentimentos de isolamento social. De acordo com Black e Gregersen (1991), a comida é um elemento crucial da cultura de um país e a falta de aceitação ou compreensão dos hábitos alimentares locais pode levar a mal-entendidos e tensões interpessoais. Shaffer e Harrison (2005) afirmam que a indisponibilidade de alimentos conhecidos e a dificuldade em encontrar ingredientes adequados podem gerar um sentimento de privação e desorientação alimentar na experiência de expatriação.

Tanure, Evans e Pucik (2007) destacam que a família exerce uma influência significativa sobre o expatriado, já que a separação familiar é frequentemente apontada como uma das principais causas do insucesso da expatriação. Por essa razão, diversas empresas buscam incluir o cônjuge e outros membros da família no processo de avaliação e orientação. A expatriação também pode fracassar quando esses executivos são enviados para o exterior e a família do expatriado não se adapta à cultura do país de destino, se a esposa e os filhos não se adaptarem, a missão do executivo pode não ser bem-sucedida (SCHULZE; BUSTAMANTE, 2015). Para alcançar esse objetivo, é preciso estabelecer um ambiente onde o indivíduo possa se

adaptar à nova cultura, ao mesmo tempo em que seja enriquecido pela presença contínua e significativa dos elementos culturais de sua origem, a família desempenha um papel essencial nesse processo, fornecendo uma fonte fundamental de apoio e influência (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005).

Uma das primeiras implicações está ligada ao plano de carreira do cônjuge, que frequentemente receberá um visto que não permite o trabalho. Isso implica não apenas abrir mão de um dos salários, mas também mudar drasticamente o estilo de vida de um dos parceiros do casal (FREITAS, 2006). É também importante que a empresa dedique atenção à preparação e treinamento da família, pois, geralmente, o cônjuge e os filhos enfrentam maior exposição às mudanças culturais do que o executivo, uma vez que este último encontra no trabalho uma forma de escapar dos impactos culturais (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Também segundo Freitas (2006) outro fator que contribui significativamente para a instabilidade e vulnerabilidade sentida pela família está relacionado à escola dos filhos. Sem ter conhecimento sobre o país, a cultura e, muitas vezes, sem dominar o idioma local, as informações disponíveis sobre o sistema educacional do país de destino são geralmente insuficientes e isso pode resultar em surpresas extremamente desagradáveis e desestabilizadoras para a família.

Além dos desafios já mencionados, o expatriado enfrentará a tarefa de adaptar-se à nova hierarquia, além de desenvolver a capacidade de assumir riscos, inclusive riscos não visíveis, como a perda de autoconfiança e satisfação profissional caso não possua habilidades interculturais suficientes para gerenciar a nova equipe (ZWIELEWSKI; TOLFO, 2016). De forma geral, segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991), para que os expatriados obtenham êxito em sua designação internacional, é necessário possuir habilidades que se relacionam com a interação cross-cultural, tais como: habilidades que preservem a saúde mental, o bem-estar psicológico e reduzam o estresse, além de promover a autoconfiança; habilidades que encorajem a construção de relacionamentos com os nativos, incluindo sociabilidade, habilidade de comunicação e confiança mútua; e habilidades cognitivas que permitam uma percepção precisa do ambiente hospedeiro e seus sistemas sociais.

À medida que as empresas buscam expandir seus mercados consumidores e se internacionalizar, a expatriação desempenha um papel crucial no crescimento e desenvolvimento global dessas organizações, superando as barreiras geográficas e culturais (SCHULZE; BUSTAMANTE, 2015). A expatriação traz benefícios tanto para

a empresa como para o funcionário. Para a organização, algumas das vantagens incluem o desenvolvimento de liderança, a expansão de mercado, a solução de problemas e o crescimento da organização (GALLON *et al.*, 2014).

E também segundo Schulze e Bustamante (2015) através da internacionalização, as empresas têm acesso a oportunidades de inovação e aprendizado, uma vez que são expostas a novas culturas, ideias e experiências, como resultado, seus executivos se tornam uma valiosa fonte de conhecimento ao passarem por treinamentos e adquirirem novos aprendizados, e assim esse conhecimento adquirido irá complementar e enriquecer as informações que a empresa já possui, permitindo que ela obtenha vantagens competitivas e se posicione de forma eficaz em um contexto global.

### 3 MÉTODO

Neste capítulo, são descritos os passos metodológicos adotados para garantir um desenvolvimento adequado do trabalho, visando atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos. O capítulo aborda a explicação do método de pesquisa utilizado, assim como os procedimentos de coleta e análise de dados.

O objetivo deste estudo foi investigar quais as percepções de gestores sobre o papel da expatriação de executivos na abertura e consolidação de mercados internacionais para empresas da região da Serra Gaúcha. Para alcançar esse objetivo, foi adotada uma abordagem de pesquisa qualitativa de natureza exploratória como método para a condução do estudo.

#### 3.1 DEFINIÇÃO DA PESQUISA

Segundo Neves (1996), pesquisa qualitativa abrange uma variedade de técnicas interpretativas que têm como objetivo descrever e decodificar os elementos de um sistema complexo de significados. A pesquisa qualitativa reconhece que os pontos de vista e práticas no campo são variados devido a diversas perspectivas e contextos sociais associados a eles (FLICK, 2009).

Também segundo Flick (2009), os elementos fundamentais da pesquisa qualitativa incluem a seleção apropriada de métodos e teorias adequados, a identificação e análise de diversas perspectivas, a reflexão dos pesquisadores sobre suas pesquisas como parte do processo de geração de conhecimento e a utilização de uma variedade de abordagens e métodos.

Conforme destacado por Malhotra (2011), a pesquisa exploratória é caracterizada por sua flexibilidade e adaptabilidade, pois não está vinculada a nenhum protocolo ou procedimento formal de pesquisa. Portanto, a criatividade do pesquisador desempenha um papel fundamental, e qualquer novo *insight* descoberto é considerado válido.

#### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa exploratória, foi utilizada a técnica de entrevista de profundidade. As entrevistas de profundidade são

caracterizadas por serem conduzidas de forma aberta e flexível, proporcionando aos participantes a liberdade de expressar suas opiniões, experiências e emoções de maneira detalhada, sem restrições rígidas de perguntas pré-estabelecidas. Nesse tipo de abordagem, busca-se uma interação mais fluida e exploratória, permitindo a emergência de informações e insights significativos (CRESWELL, 2013).

Assim como citam Batista, Matos e Nascimento (2017), a entrevista individual de profundidade é amplamente utilizada para fins exploratórios, permitindo um detalhamento mais preciso das questões e conceitos relacionados. Em termos de estrutura, o entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem liberdade para expressar suas opiniões e discorrer sobre o assunto proposto. Essa abordagem permite uma exploração mais aprofundada de uma questão específica.

As entrevistas foram feitas de modo *online*, com um roteiro semiestruturado pela plataforma do Google Meet, onde foram gravadas e transcritas para melhor estudo do processo de análise de dados.

Creswell (2013) também fala que os roteiros semiestruturados fornecem uma estrutura básica para a entrevista, mas também permitem a exploração de novas ideias e perspectivas que possam surgir durante o processo, garantindo a obtenção de informações abrangentes e relevantes.

O trabalho também foi realizado com roteiro de questões semiestruturadas, onde Batista, Matos e Nascimento (2017) dizem que este tipo de entrevista combina perguntas fechadas e abertas, permitindo que o entrevistado tenha liberdade para expressar sua opinião favorável ou não sobre o tema, sem estar restrito à pergunta formulada.

Quadro 1 – Objetivos e questões do trabalho

| <b>Objetivos</b>  | <b>Questões</b> |
|---|-----------------|
| Informações da empresa e da pessoa entrevistada   | 1 e 2           |
| Introdução ao assunto que será abordado nas demais perguntas  | 3               |
| As necessidades das empresas terem expatriado, perfil do executivo.                                       | 4 e 5           |
| Os desafios encontrados, o planejamento e os benefícios.  | 6,7 e 8         |
| Avaliação e desempenho, lições aprendidas com a expatriação e conhecimentos adquiridos com este processo. | 9,10 e 11       |
| Opinião dos entrevistados sobre o processo de expatriação e informações adicionais                        | 12 e 13         |

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

O roteiro de questões utilizado nas entrevistas está apresentado no Apêndice A do trabalho.

### 3.3 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Considerando a proposta deste estudo, a seleção das empresas que participaram da pesquisa foi baseada em um critério fundamental. Era necessário que essas empresas tivessem realizado ou estivessem realizando processos de expatriação de colaboradores e tivessem suas matrizes localizadas na região da Serra Gaúcha. A partir desse critério, as empresas participantes foram selecionadas com base em conveniência.

Conforme mencionado por Malhotra (2011), a amostragem por conveniência é uma técnica que busca obter uma amostra de elementos de forma conveniente, sendo responsabilidade do pesquisador a seleção das unidades amostrais.

Os entrevistados foram gestores de equipes que tiveram participação nas tomadas de decisões para quais seriam os países em que os expatriados selecionados buscam abertura de novos mercados.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a conclusão das entrevistas, os dados obtidos foram transcritos e submetidos a uma análise de conteúdo para identificar e interpretar os padrões e significados presentes nas informações coletadas.

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo é um método de pesquisa que tem como objetivo identificar, categorizar e interpretar os padrões e significados presentes no conteúdo das mensagens. Por meio dessa abordagem, é possível realizar uma análise sistemática do conteúdo expresso nas comunicações, proporcionando *insights* e inferências sobre as intenções, crenças, valores e contextos sociais dos comunicadores (BARDIN, 2011).

Também segundo Flick (2009), a análise de conteúdo é uma metodologia bastante difundida para examinar dados qualitativos, na qual é adotado um método sistemático de codificação e categorização de informações textuais. O objetivo é identificar padrões, temas e significados subjacentes aos dados em questão

Portanto, é possível inferir que a análise de conteúdo envolve uma interpretação aprofundada, influenciada pelas características do sistema linguístico, com o objetivo de descobrir as relações entre o conteúdo do discurso e os aspectos externos (BARDIN, 2011).

## 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas nos meses setembro e outubro de 2023 e tiveram duração média de 50 minutos. De posse da gravação das entrevistas, realizou-se a transcrição das mesmas e iniciou-se os procedimentos para análise dos resultados. Neste capítulo, inicialmente são apresentadas informações relativas aos entrevistados e, na sequência, os subcapítulos referentes às categorias de análise do estudo.

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Foram realizadas entrevistas com quatro profissionais da Serra Gaúcha, pertencentes a diferentes empresas, que preenchiam os critérios estabelecidos previamente para a condução das entrevistas. Os quatro entrevistados desempenham funções de gerência ou direção em suas respectivas áreas e supervisionam profissionais de suas equipes que já tiveram experiência como expatriados ou estão atualmente nessa situação.

A fim de manter o anonimato dos participantes do estudo, os mesmos foram nomeados pela palavra “Entrevistado”, seguindo de um numeral que representa a ordem em que cada um participou da pesquisa.

Quadro 2 – Resumo de informações dos participantes

| <b>Entrevistado</b>        | Entrevistado 1                       | Entrevistado 2                        | Entrevistado 3                       | Entrevistado 4                      |
|----------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Sigla</b>               | E1                                   | E2                                    | E3                                   | E4                                  |
| <b>Gênero</b>              | Masculino                            | Masculino                             | Masculino                            | Masculino                           |
| <b>Função</b>              | Diretor Comercial                    | Diretor de Exportação                 | Gerente Geral                        | Gerente de Exportação               |
| <b>Empresa</b>             | Empresa 1                            | Empresa 2                             | Empresa 1                            | Empresa 3                           |
| <b>Segmento de atuação</b> | Metalúrgica                          | Calçados                              | Metalúrgica                          | Metalúrgica                         |
| <b>Porte</b>               | Grande (aproxim. 9.000 funcionários) | Grande (aproxim. 20.000 funcionários) | Grande (aproxim. 9.000 funcionários) | Médio (aproxim. 1.000 funcionários) |

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

As entrevistas foram realizadas com quatro pessoas, entre elas, gerentes, e diretores de exportação e área comercial de empresas da Serra Gaúcha, que foram identificados como “Entrevistado” acrescido de um numeral, para manter o anonimato. A faixa etária dos entrevistados variou de 35 a 60 anos, sendo os quatro entrevistados do gênero masculino.

## 4.2 NECESSIDADE E VANTAGENS DE EXPATRIAÇÃO

A necessidade de uma empresa em designar um executivo como expatriado, geralmente, surge de várias circunstâncias estratégicas e operacionais. Isso pode incluir a expansão dos negócios para mercados internacionais, onde os expatriados desempenham um papel crucial na expansão de empresas para mercados internacionais. Sua habilidade em trazer conhecimento local, estabelecer conexões valiosas e facilitar a compreensão de diferenças culturais e linguísticas é fundamental para o sucesso em ambientes estrangeiros.

A seguir seguem trechos retirados das entrevistas:

*Surge a necessidade conforme o negócio vai avançando, com o aumento de negócios a estrutura vai ficando pequena e fica evidente a necessidade de ter outra pessoa no país de destino para ajudar a conseguir abrir e desenvolver novos mercados (E1).*

*É avaliado conforme a empresa tem um crescimento exponencial, e com isso a necessidade de ter um executivo na abertura de outras unidades fora do país, por isso a gente busca alguém que tenha o perfil da empresa e que consiga fazer frente a uma nova unidade (E2).*

*É avaliado o crescimento da empresa, e feito um planejamento para que possamos entrar em um novo mercado, com isso precisamos de um executivo que possa conseguir lidar com essa nova missão de abertura do mercado (E4).*

A decisão de expatriar não é simples, mas sim um processo complexo que requer um cuidado maior. As empresas fazem um planejamento minucioso, que necessita de cuidados, isso envolve diversos aspectos, incluindo custos financeiros, regulamentações, e a seleção apropriada de candidatos. As empresas devem observar não apenas os benefícios potenciais, como crescimento global e desenvolvimento de liderança, mas também as dificuldades e riscos associados à expatriação.

*A avaliação para expatriar um executivo é bem complexa, onde requer uma análise bem cuidadosa, e requer, a consideração de alguns critérios que a gente avalia. A gente busca uma expansão de mercado da nossa empresa, vê uma oportunidade em determinado país que pode dar certo, e com isso procuramos um executivo dentro da nossa empresa que possa realizar esse processo, e que tenha as características que precisamos (E3).*

Os entrevistados também comentaram que a expatriação é uma estratégia necessária quando a empresa opta por estabelecer operações no exterior, como, por exemplo, quando envolve a abertura de novos escritórios, parques fabris ou ainda centros de distribuição. Esse pensamento pode ser observado nos trechos a seguir:

*Quando a empresa já está saturada no mercado nacional, a busca por novos mercados internacionais se torna cada vez mais necessária, e com isso vem o papel do expatriado (E2).*

*A gente vê que nosso produto já não traz mais tantos rendimentos no mercado nacional pela questão de já estar saturado, então a gente busca essa expansão na empresa (E3).*

Na percepção dos entrevistados, a gestão de projetos globais também é uma circunstância que leva à necessidade de expatriação. Nesse caso, o propósito da expatriação visa assegurar a eficácia na consolidação dos objetivos do projeto, independentemente de onde estejam fisicamente situados os membros da equipe, e desempenha um papel crucial no crescimento e na expansão de empresas em nível global.

Na palavra dos entrevistados:

*Para o crescimento da empresa, a implementação de projetos, especialmente globais, desempenha um papel fundamental. Quando cuidadosamente planejados e estudados, esses projetos nos ajudam na expansão de mercado (E2).*

*A gente sempre busca um planejamento detalhado para esse tipo de operação, isso vai nos ajudar na busca por desenvolvimento de novos produtos para competir no mercado exterior (E3).*

Os entrevistados também falaram sobre o desenvolvimento de novos mercados, em que a ação do expatriado tem bastante impacto, fazendo com que esse executivo consiga desenvolver mercados e clientes, criando relações a longo prazo e trazendo mais benefícios para a empresa.

Abaixo trechos retirados das entrevistas:

*Neste cenário (de abertura de mercado) é muito benéfico (ter um expatriado) pois precisamos alguém que conheça nossos produtos e a cultura da*

*empresa, como são feitos os processos de produção e também comercial, e que com isso possa fazer com que nossa unidade no exterior consiga atingir suas metas, e consiga também adentrar a esse mercado mostrando que nossa empresa tem capacidade para competir com as empresas já instaladas no país (E1).*

*É muito importante o papel do expatriado nesse contexto porque ele vai poder abrir as portas desse novo mercado, como é uma pessoa que conhece bem nossos produtos e nosso processo, será mais fácil de apresentar nossos produtos no mercado (E3).*

*O expatriado tem uma função muito importante no processo de abertura de mercado, porque ele vai abrir as portas para nossa empresa em outro país, ele tendo todo conhecimento de como funciona nossa empresa e mostrando como são nossos produtos e processos, isso nos ajuda a poder atingir um novo mercado (E4).*

A presença de um expatriado em uma empresa é vantajosa devido ao conhecimento especializado e habilidades técnicas que frequentemente trazem, contribuindo para o crescimento e competitividade da organização. Os entrevistados falaram das vantagens de se ter um executivo expatriado em um mercado com potencial de crescimento. Segue abaixo trechos retirados das entrevistas:

*Para um mercado que já temos presença é importante alguém com experiência em algum campo específico, onde estamos com dificuldade, pode ser gerenciando as operações do CD, e-commerce, contabilidade entre outros (E1).*

*[...] Aqui seria, então, levar o conhecimento da empresa, inclusive de outros mercados que ele já tenha contribuído para poder desenvolver esse mercado. Já com o conhecimento, inclusive, desses outros mercados mais desenvolvidos, ele pode levar experiência para esse mercado que está sendo desenvolvido, que pode ser explorado de uma forma com mais potencial (E2).*

*[...] Mas para um mercado onde a empresa já tem participação é importante as habilidades do executivo para poder gerir e fazer com que a nova unidade possa crescer. Buscar novas oportunidades também é muito importante, e que esse executivo sempre pense em inovações (E3).*

*Em um mercado onde a empresa está investindo e a gente vê que tem potencial de crescimento, a gente busca alguém que tenha capacidade de comandar essa nova operação, alguém que tenha uma visão mais ampla, que veja oportunidades (E4).*

Os Entrevistados 2 e 3 destacaram também, que a presença de um expatriado traz vantagens substanciais nas negociações. Isso se reflete na capacidade de obter preços mais vantajosos e maior sucesso nas transações comerciais. Além disso, a negociação presencial realizada por um expatriado contribui para elevar a

competitividade da empresa, pois fortalece os laços e a confiança com parceiros internacionais.

Na palavra dos entrevistados:

*[...] A presença do expatriado traz também para nós a questão de podermos negociar mais facilmente as condições de melhores preços (E2).*

*[...] onde você consegue ter mais facilidade nas negociações, tendo em vista que uma negociação feita presencialmente tem mais efeitos do que via telefone, ou videoconferência (E3).*

Os entrevistados também comentaram as vantagens que um executivo expatriado pode trazer na questão de um mercado já consolidado, mas que ainda possa ter oportunidade de crescimento. Os entrevistados relataram que:

*Em mercados que a marca já é reconhecida e a operação é robusta, precisamos do nosso executivo administrando e controlando a operação para que continuemos tendo resultados positivos (E1).*

*[...] aqui também a empresa pode aprender muito, ampliando o conhecimento do executivo, e depois ele pode ser deslocado para outros mercados menos desenvolvidos, como oportunidade de poder pegar esse conhecimento que ele adquiriu no mercado já consolidado (E2).*

*Já no caso da empresa já estar consolidada no mercado, o executivo vai ter um papel importante também, manter o bom andamento da unidade, sempre buscando atingir as metas estabelecidas, ajudar nas negociações, tomar as decisões para que a empresa possa continuar crescendo (E3).*

*[...] Nessa questão a gente vê que o executivo em um mercado consolidado continua sendo importante para manter o bom funcionamento da unidade (E4).*

Conforme destacado pelos entrevistados, a transferência da cultura da empresa para uma nova unidade essencial da expatriação. Nesse contexto, o expatriado, tendo um profundo entendimento da dinâmica interna da organização e de sua cultura corporativa. Além disso, sua familiaridade adquirida durante sua experiência na matriz, simplifica a junção da cultura empresarial com a cultura local, contribuindo para uma transição mais eficiente e reforçando a identidade global da empresa.

Na palavra dos entrevistados:

*[...] A expatriação podemos dizer que ela internacionaliza a cultura da empresa, nós temos várias unidades no exterior, então é importante que essas pessoas que vão levar a cultura da nossa empresa, estejam realmente preparadas (E3).*

*[...] É muito importante nossos funcionários levarem nossa cultura para as outras unidades, isso faz com que a gente consiga manter um padrão (E4).*

Como trazido pelos entrevistados, pode se notar que as empresas buscam uma expansão de mercado quando decidem expatriar algum executivo, também pode se notar que o expatriado tem uma função cada vez mais importante porque eles acompanham as operações de perto fazendo com que os processos possam ser cada vez mais otimizados. Outro ponto é a questão em que o expatriado leva consigo a cultura da empresa, e com isso conseguem manter um padrão já estabelecido.

Quadro 3 – Resumo das respostas dos entrevistados

|                                       | Entrevistado<br>1 | Entrevistado<br>2 | Entrevistado<br>3 | Entrevistado<br>4 |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Necessidade/vantagens                 | x                 | x                 |                   | x                 |
| Dificuldades/riscos                   |                   |                   | x                 |                   |
| Abertura de novos mercados            | x                 |                   | x                 | x                 |
| Gestão de projetos                    |                   | x                 | x                 |                   |
| Mercados com potencial de crescimento | x                 | x                 | x                 | x                 |
| Vantagens nas negociações             |                   | x                 | x                 |                   |
| Mercado já consolidado                | x                 | x                 | x                 | x                 |
| Transferência da cultura da empresa   |                   |                   | x                 | x                 |

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

### 4.3 PROCESSO DE SELEÇÃO E PREPARAÇÃO PARA EXPATRIAÇÃO

Sobre o processo de seleção do executivo a ser expatriado, os Entrevistados 1 e 4 também comentaram sobre a questão de se ter um processo de seleção bem conduzido para esse tipo de vaga, como é uma vaga que necessita de mais atenção pela importância que ela representa, é necessário que tudo seja feito com muito cuidado e atenção:

*A condução do processo das vagas de expatriação aparentemente são iguais a qualquer outro processo, mas não é. A gente necessita de muita atenção na hora de selecionar o executivo, então é dada uma atenção especial a esse tipo de seleção (E1).*

*Nesse tipo de seleção são feitos testes mais complexos, e diferentes de vagas internas, por se tratar de um cargo que exige muita responsabilidade, a gente costuma tratar esse tipo de seleção com mais cuidado (E4).*

Ao serem indagados sobre o procedimento de seleção dos funcionários a serem designados como expatriados, todos os entrevistados mencionaram a presença de um processo de seleção interno em suas respectivas empresas. Inicialmente, o departamento de Recursos Humanos anuncia a vaga internamente, permitindo que todos os colaboradores interessados e que atendam aos requisitos estabelecidos tenham a oportunidade de se candidatar.

A seguir, serão apresentados trechos retirados das entrevistas:

*Existe um processo seletivo para cada novo expatriado, as vagas são abertas a nível de todas as unidades [...] Na nossa empresa o nosso processo não é de expatriação, e sim de transferência permanente, a diferença é que o funcionário vira funcionário da unidade internacional e deve se adaptar aos processos e leis locais, mas os processos para acharmos esse determinado executivo é o mesmo que outras vagas que surgem na empresa (E1).*

*Depois disso a gente abre as inscrições internamente, com os requisitos específicos que a gente precisa. Depois do candidato passar pelos processos de seleção, nós então conversamos com o executivo, oferecemos a proposta final, como será, o que será feito, qual vai ser o objetivo dele no novo país e na nova unidade (E3).*

*Na empresa a gente abre a vaga internamente, buscando algum profissional que tenha as competências exigidas pela vaga, depois de termos todos candidatos, começamos a fazer as provas, e com isso vamos filtrando até restar a pessoa que se encaixa (E4).*

Os entrevistados falaram sobre a questão de que em todas as empresas existe uma forma inicial de recrutamento e seleção interno, em que elas preferem dar oportunidades para quem já faz parte do quadro de funcionários.

A seguir trechos retirados das entrevistas:

*A gente busca preferencialmente selecionar pessoas que já fazem parte do nosso quadro de funcionários (E1).*

*Nós damos preferência na hora da seleção primeiramente pros nossos funcionários, e caso realmente não tenha ninguém apto para a vaga, aí sim abrimos externamente (E4).*

Outro ponto que foi mencionado pelos entrevistados foi a questão de treinamentos que os executivos recebem depois de terem passado pelo processo seletivo. É muito importante que, além da pessoa ter as qualificações necessárias

para exercer essa função, a empresa passar as informações e treinamentos das competências que serão necessárias no novo contexto de atuação do profissional.

Na palavra dos Entrevistados 1, 2 e 4:

*[...] O executivo recebe treinamento intercultural para compreender a cultura e os protocolos de negócios do país de destino (E1).*

*A gente busca oferecer treinamentos, operacionais, comerciais e também comportamentais, fazendo com que nosso executivo esteja preparado para sua nova função (E2).*

*[...] Depois do processo de seleção, a gente busca dar todo treinamento para o expatriado, com cursos, palestras, e tudo que posso auxiliar na nova função (E4).*

Com base nas respostas fornecidas, fica evidente a importância do processo de seleção no contexto da expatriação. Como enfatizado pelos entrevistados, a expatriação representa um desafio significativo, acompanhado de responsabilidades igualmente substanciais. Portanto, a seleção da pessoa adequada desempenha um papel crucial na determinação do êxito da missão. Garantir a escolha certa não apenas afeta a capacidade de adaptação do indivíduo a um novo ambiente e cultura, mas também influencia diretamente a produtividade, eficácia e bem-estar do expatriado, além de ter implicações na imagem e desempenho da empresa em um mercado global.

Quadro 4 – Resumo das respostas dos entrevistados

|  | <b>Entrevistado<br/>1</b> | <b>Entrevistado<br/>2</b> | <b>Entrevistado<br/>3</b> | <b>Entrevistado<br/>4</b> |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Processo de seleção bem conduzido                                      | x                         |                           |                           | x                         |
| Processo de seleção interno  | x                         |                           | x                         | x                         |
| Oportunidades voltadas para funcionários que já fazem parte da empresa | x                         |                           |                           | x                         |
| Treinamentos   | x                         | x                         |                           | x                         |

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

#### 4.4 PERFIL E COMPETÊNCIAS DO EXPATRIADO

Os entrevistados foram questionados sobre qual seria o perfil do executivo expatriado e quais seriam as competências necessárias para executar essa função. Como era imaginado a fluência em Inglês é um requisito indispensável na hora de escolher a pessoa que será designada para o papel de expatriado, assim como outras que são citadas a seguir:

*O idioma é uma das partes mais importantes que a gente busca, o Inglês principalmente né, hoje é indispensável ter o inglês como segunda língua nessa profissão (E1).*

*Domínio daquele idioma onde ele vai estar é fundamental também, pra poder dar uma boa sequência no trabalho, né, e não ter situações de incômodo nessa questão do domínio do idioma, né (E2).*

*Hoje em dia, nesse mundo de Comércio Internacional, o inglês é uma obrigação que o executivo deve ter (E3).*

*O inglês é algo indispensável nessa situação, a pessoa precisa estar preparada para assumir esse desafio (E4).*

A capacidade de negociação é crucial, envolvendo a compreensão das particularidades culturais e comerciais no cenário internacional, a adaptação de estratégias aos contextos locais e a busca por acordos mutuamente vantajosos. Dessa forma, um expatriado com talento para negociação se torna um recurso valioso para empresas em busca de expansão global.

*O primeiro a ser expatriado para qualquer país geralmente é alguém comercial, que tenha um perfil que seja flexível e seja bom na parte de negociação (E1).*

*[...] A gente sempre busca alguém que tenha as características de negociação bem fortes, um perfil mais comercial vai nos ajudar bastante no desenvolvimento (E4).*

Os entrevistados também comentaram sobre a questão das novas culturas, por isso precisam de alguém que esteja aberto a essa nova experiência, que esteja disposto a sair da sua zona de conforto e se adaptar à nova cultura que vai vivenciar. Segundo os Entrevistados 2 e 4:

*[...] tem que gostar de novas culturas, se adaptar aos novos desafios, ter a mente aberta né (E2).*

*Pra esse tipo de experiência a gente sempre busca alguém que tenha flexibilidade, porque a cultura é algo que impacta bastante, então a gente precisa ter uma pessoa que saiba lidar com isso (E4).*

Foram comentadas também características como conhecimentos técnicos, que é de muita importância possuir conhecimentos técnicos sólidos. Isso implica na habilidade de aplicar esse conhecimento específico relacionado à área de atuação da empresa, abrangendo desde competências técnicas especializadas até um profundo entendimento das regulamentações e procedimentos pertinentes. Essa base de conhecimento técnico é fundamental para a execução precisa das tarefas.

*Ele precisa ter as habilidades técnicas necessárias para lidar com as especificidades do mercado de destino, como requisitos de qualidade, regulamentações técnicas e padrões de produtos (E3).*

É considerado crucial que os expatriados demonstrem um perfil de liderança, pois acredita-se que tais traços desempenham um papel fundamental no êxito da nova operação. A habilidade de liderar equipes, influenciar, e tomar decisões estratégicas são características altamente apreciadas para alcançar resultados positivos em cenários internacionais.

A seguir trechos retirados das entrevistas:

*Algumas habilidades que nós procuramos no executivo, são a capacidade de liderar uma equipe, se tem capacidade de conduzir uma grande operação no exterior (E1).*

*A gente busca também nos processos de seleção, um perfil mais de liderança, que possa gerir uma equipe e que tenha capacidade de tomar decisões (E4).*

Os Entrevistados 2 e 3 também abordaram a importância de um executivo ser capaz de lidar com pressão e de desempenhar bem em situações desafiadoras, especialmente quando a empresa está fazendo grandes investimentos em seu trabalho. Segue trechos extraídos das entrevistas:

*[...] Pode acontecer do executivo não estar 100% focado naquilo que ele foi designado, ou também por estar sob pressão, e isso acaba atrapalhando o desenvolvimento do projeto (E2).*

*A pressão por desempenho também acaba se tornando um desafio lá fora, por mais que a gente faça um processo de seleção para achar a pessoa certa, quando se chega no novo destino, a gente quer resultados, estamos mandando alguém para resolver problemas e impulsionar nossa unidade (E3).*

Com base nas percepções dos entrevistados, destaca-se a crescente relevância da expatriação para empresas que almejam uma expansão global. Ficou evidente que o perfil e as habilidades dos expatriados desempenham um papel fundamental nesse cenário. Diante dos desafios enfrentados, torna-se claro que a preparação apropriada e uma estrutura eficaz para a gestão dos expatriados são necessárias.

Quadro 5 – Resumo das respostas dos entrevistados

|                          | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Fluência inglês          | x              | x              | x              | x              |
| Capacidade de negociação | x              |                | x              | x              |
| Adaptação Cultural       | x              | x              | x              | x              |
| Conhecimentos técnicos   |                | x              | x              | x              |
| Perfil de liderança      | x              |                | x              | x              |
| Trabalhar sob pressão    |                | x              | x              | x              |

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

#### 4.5 DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS NA EXPATRIAÇÃO DE EXECUTIVOS

Os entrevistados também foram perguntados quais eram os maiores desafios enfrentados na hora de expatriar algum executivo, e três deles falaram da barreira cultural, uma das barreiras mais significativas enfrentadas pelas empresas na expatriação é a barreira cultural. A transição para um novo país muitas vezes envolve lidar com diferenças culturais substanciais, que vão desde práticas de negócios e etiqueta social até valores e crenças fundamentais. Fazendo que com a falta de compreensão e adaptação da nova cultura possam levar a mal-entendidos, conflitos e desafios na interação com colegas locais e parceiros de negócios.

Na palavra dos entrevistados:

*[...] na América Latina a cultura é muito similar e as pessoas têm uma adaptação mais rápida, [...] Na Europa já fica um pouco mais complicado, pois existem diferenças culturais maiores e jeitinho brasileiro não funciona (E1).*

*[...] Já tivemos casos de expatriados que não conseguiram se adaptar à cultura local e tiveram que voltar (E2).*

*A falta de conhecimento cultural desse novo país também é um problema que a gente enfrenta quando expatria alguém, por exemplo, expatriar para o oriente médio é um pouco mais complicado pela cultura que eles tem lá (E4).*

Foi comentado pelos entrevistados que uma das dificuldades que as empresas enfrentam no processo de expatriação de seus executivos refere-se à questão familiar. Segundo eles, quanto maior a família, mais complicado se torna o processo de expatriação, pois isso ocorre devido às necessidades e considerações adicionais associadas à transferência de toda a família para um novo ambiente e cultura, tornando o planejamento e a adaptação mais exigentes

Segue trechos retirados das entrevistas:

*[...] A família também pesa na decisão, ir para um país com menor qualidade de vida quando você tem cônjuge e filhos é mais difícil (E1).*

*[...] O executivo apesar de ter o perfil desejado para a vaga, em alguns casos ele tem uma família grande, então isso acaba dificultando muitas vezes esse movimento (E2).*

*[...] A família às vezes pesa na hora da gente expatriar, porque se for uma família grande, além de termos todos os custos para isso, eles também podem não se acostumar com o novo país, e com isso desmotiva nosso executivo (E4).*

O Entrevistado 3 salientou a importância dos custos relacionados a uma expatriação que não seja bem-sucedida. Em que ele cita a expatriação, que envolve o deslocamento de profissionais para trabalhar em outro país, traz consigo uma série de desafios, sendo os custos da operação um dos mais significativos. Além disso, os altos custos associados à expatriação podem incluir ajustes salariais para garantir que o profissional mantenha um padrão de vida semelhante ao que tinha em seu país de origem, e em alguns casos o processo de expatriação pode não dar certo.

*[...] Outro desafio também que a gente já enfrentou foi a questão de custos para expatriar, às vezes o executivo vai achando que é uma coisa e no fim é totalmente ao contrário, isso desanima o expatriado, e nos prejudica, pois fizemos todo um processo para poder enviar essa pessoa, e no fim a pessoa acaba pedindo para voltar (E3).*

Resumindo, a estratégia de expatriação é vital para o crescimento global das empresas, mas não é isenta de obstáculos. Lidar com desafios que vão desde diferenças culturais até questões logísticas e administrativas exige um planejamento cuidadoso, compreensão das particularidades locais e um firme investimento em programas de apoio aos expatriados.

#### 4.6 DIFERENCIAIS PROMOVIDOS PELA ATUAÇÃO DE UM EXPATRIADO

Foi citado pelos entrevistados a questão de o expatriado conseguir criar uma rede de relacionamentos muito forte, através da interação com fornecedores e compradores locais, gerando assim crescimento de produtividade e faturamento. Na palavra dos entrevistados:

*[...] vai também nos ajudar na busca de crescimento de vendas, na prospecção de novos clientes desse país destino, e também vai nos ajudar cada vez mais a consolidar a marca nesse novo mercado (E1).*

*[...] Ele consegue criar uma rede de relacionamentos muito forte, conhecendo fornecedores locais, compradores, parceiros de negócios entre outros. Isso facilita na entrada e na expansão da empresa no país (E3).*

*[...] ter um bom relacionamento com fornecedores e compradores é algo muito importante, o expatriado conseguindo fazer novos negócios, e criando novos laços, nos ajuda a alavancar nossa operação (E4).*

Outro ponto destacado pelos entrevistados diz respeito à importância de ter um executivo que esteja presente e acompanhe de perto as operações. Este executivo desempenha um papel crucial ao oferecer o suporte necessário para impulsionar ainda mais a unidade, garantindo que a operação funcione de maneira eficaz e eficiente.

Segue trechos retirados das entrevistas:

*[...] Um executivo no país de destino é muito importante para poder agilizar o processo, e também um menor tempo de resposta caso venha aparecer algum problema (E2).*

*[...] Outro ponto importante é a gestão feita do próprio país, onde ele consegue acompanhar de perto o que está acontecendo e com isso tomar as decisões mais rápidas do que se estivesse aqui no Brasil (E3).*

*[...] tendo um expatriado ajuda muito no tempo que a gente leva pra tomar uma decisão, ele acompanhando de perto consegue resolver mais rapidamente caso tenha algum problema (E4).*

Além disso, os entrevistados destacaram a importância do conhecimento adquirido pelo executivo ao trabalhar em unidades no exterior. Esse conhecimento pode ser posteriormente transferido para a unidade matriz, desempenhando um papel crucial no desenvolvimento de novos produtos e no crescimento da empresa como um todo.

Segue trechos retirados das entrevistas:

*É sempre bom a gente estar se atualizando, então tendo essa oportunidade do expatriado estar na nova unidade ele tem a oportunidade, além de implementar a nossa cultura, ele desenvolve novas habilidades e com isso acaba transferindo aqui pra nós (E1).*

*[...] O conhecimento que esse executivo acaba absorvendo lá fora, pode nos ajudar nas nossas fábricas aqui no Brasil, essa troca de informações é muito importante para nós (E2).*

*[...] Para nós é super importante essa troca de informações, quanto mais ele puder nos ajudar, melhor é para a empresa (E4).*

O Entrevistado 3 também destacou o desenvolvimento da liderança, com foco especial na liderança global. Ele observou que a experiência de viver e trabalhar em um ambiente estrangeiro capacita os expatriados a compreender diversas culturas e se adaptar de forma eficaz. Isso, por sua vez, os equipa com habilidades excepcionais de liderança global. Onde ele cita:

*O expatriado que sabe trabalhar com diferentes culturas, consegue administrar uma equipe multicultural mais facilmente, e com isso trazer benefícios para nossa empresa. [...] Outra coisa importante é que ele tendo essa habilidade, a gente pode num futuro quem sabe transferir ele pra outra unidade nossa né, porque a gente sabe que ele tem capacidade de gerir uma equipe com diferentes nacionalidades (E3).*

A contribuição de um expatriado representa um ativo valioso para empresas em busca de expansão global. Esses especialistas não apenas oferecem habilidades técnicas, mas também trazem consigo um conhecimento profundo dos mercados locais e das diferentes culturas. Eles desempenham um papel crucial ao reforçar as relações com clientes e fornecedores, identificar oportunidades de mercado e impulsionar a conquista de vantagens competitivas.

Quadro 6 – Resumo das respostas dos entrevistados

|  | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Relacionamento entre fornecedores/vendedores | x              |                | x              | x              |
| Acompanhar de perto as operações             |                | x              | x              | x              |
| Conhecimento global                          | x              | x              |                | x              |
| Liderança global                             |                |                | x              |                |

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados oriundos das entrevistas realizadas, com o propósito de conduzir uma análise comparativa em relação às visões encontradas na literatura. O principal objetivo é compreender sobre o papel da expatriação no processo de internacionalização das empresas localizadas na região da Serra Gaúcha. Este trabalho permitiu destacar as vivências e perspectivas dos entrevistados em relação a esse fenômeno, estabelecendo conexões com os conceitos e teorias já existentes, ajudando a entender, assim, nossa visão sobre o impacto da expatriação no contexto empresarial local.

Os resultados desse estudo indicam que os principais fatores que geram nas empresas a necessidade de expatriação de seus executivos é a busca por expansão dos negócios no âmbito internacional, quando o mercado interno já se mostra saturado para a empresa. Isso está de acordo com o que afirmam Souza e Fenili (2012), segundo os quais o principal impulso para a necessidade de expansão das empresas é ter um mercado interno já saturado para seu produto.

Outro fato que também é importante é a busca pelo crescimento da empresa, que procura alcançar novos mercados e também a expansão da marca e a consolidação da mesma no mercado global. Corroborando com isso, Schulze e Bustamante (2015) citam que para ganhar vantagem competitiva e se destacar em um mercado cada vez mais acirrado, as empresas estão adotando a estratégia de internacionalização dos negócios. Nesse cenário, a internacionalização não é apenas uma opção, mas muitas vezes uma necessidade vital para a sobrevivência das empresas.

Outro ponto que foi citado pelos entrevistados foi a questão de a necessidade da expatriação não ser uma decisão simples, sendo que as empresas necessitam fazer um estudo mais aprofundado para saber se é viável ou não naquele momento expatriar um executivo. Conforme Mazon, Jaeger e Kato (2010) é evidente que empresas em busca de novos mercados internacionais enfrentam desafios e obstáculos significativos. Como resultado, elas estão adotando uma abordagem mais cautelosa e proativa, investindo na preparação adequada antes de tomar a decisão de expatriar seus profissionais. Essa estratégia visa minimizar surpresas desagradáveis e aumentar suas chances de sucesso ao se expandirem globalmente.

Também foi mencionado que a expatriação é uma estratégia necessária para obter vantagens competitivas na abertura e também na consolidação de um novo mercado. Nessa mesma linha, Schulze e Bustamante (2015) dizem que a expatriação desempenha um papel crucial na promoção da integração global das empresas que operam além das fronteiras nacionais, permitindo que essas organizações busquem vantagens competitivas por meio desse processo. Nessa mesma perspectiva, Freitas (2006) cita que a decisão de expatriação é resultado de um estudo que envolve planejamento cuidadoso, para que, com isso, o executivo consiga obter vantagem competitiva para a empresa.

A expatriação é citada também como uma estratégia importante quando a empresa necessita abrir novas operações no exterior, utilizando do executivo expatriado para conseguir atingir seus objetivos. Corroborando com isso, Schulze e Bustamante (2015) dizem que as empresas utilizam funcionários expatriados para abertura de novos mercados devido à intensificação da concorrência no mercado de consumo e à tendência crescente de internacionalização empresarial, que tornam o expatriado uma ferramenta importante para adentrar em novos mercados.

A questão de projetos globais tem sido algo importante para as empresas, em que utilizam da expertise dos executivos expatriados para liderarem e acompanharem as operações dos projetos que a empresa está implementando em outros países, fazendo com esse executivo ganhe experiência e novos aprendizados participando desse tipo de projeto. Segundo McNulty e Brewster (2017), os projetos globais são importantes na expatriação porque permitem que os expatriados aprendam novas funções, ganhem experiência global, entrem em contato com novas ideias e processos, e fortaleçam o seu *network*.

O desenvolvimento de novos mercados é algo que as empresas vêm buscando cada vez mais, fazendo com que as operações sigam aumentando e ajudando no desenvolvimento da empresa. O expatriado é uma peça importante nesse assunto, pois ele quem vai buscar a abertura desses novos mercados. Segundo Harvey e Novicevic (2011), os profissionais expatriados têm o potencial de estabelecer conexões fundamentais com clientes e parceiros em mercados estrangeiros, fazendo com que a empresa possa adentrar mais facilmente em novos mercados.

O papel do expatriado na questão de obtenção de novos parceiros, contratos, abertura e consolidação de mercados, vem sendo cada vez mais importante para as empresas, fazendo com que tenham melhores resultados e, conseqüentemente, um

crescimento maior. Harvey e Novicevic (2011) dizem que os expatriados têm a capacidade de conseguir novas oportunidades e buscar novos mercados através da negociação, trazendo resultados positivos para a empresa.

A transferência de cultura da empresa foi um dos assuntos abordados, com a ideia de que o expatriado, tendo um conhecimento sobre como funciona as diretrizes da empresa, consiga transferir essa cultura da matriz para a nova unidade. Nessa mesma linha, Gallon e Antunes (2015) afirmam que esses profissionais desempenham o papel de representantes da cultura empresarial, efetivamente comunicando valores, padrões e métodos de trabalho da organização de maneira concreta e aplicável.

Os entrevistados também abordaram o processo de seleção, e afirmaram que essa fase desempenha um papel crítico na preparação de expatriados, pois visa identificar o candidato mais qualificado para a função. O procedimento de seleção de expatriados nas empresas participantes do estudo é notavelmente similar, e em alguns casos, quase idêntico a um processo de seleção convencional. A literatura aponta que nesse processo precisa ter mais atenção, sabendo que é uma vaga diferente das outras que são feitas internamente nas empresas. Para Gallon e Antunes (2015), a atenção no processo de expatriação é fundamental, pois envolve uma série de fatores complexos que podem afetar tanto o profissional expatriado quanto o sucesso da missão no exterior, também citam que necessita se ter um processo bem planejado e elaborado para esse tipo de processo de seleção.

Freitas (2006) diz que existem alguns pontos que devem ser levados em consideração na hora do processo de seleção, como: competência técnica, habilidades interpessoais, flexibilidade e domínio da língua estrangeira. Entre os pontos citados acima, os entrevistados trouxeram como um ponto importante o domínio da língua estrangeira, principalmente o inglês, que é um requisito indispensável na hora do processo de seleção. Vasconcelos, Nune e Jaussaud (2020) citam que proficiência na língua inglesa desempenha um papel crucial no processo de seleção, frequentemente sendo um requisito indispensável para funções internacionais, e pode ser indicativa da habilidade do candidato em se comunicar e colaborar de maneira eficaz em um ambiente global.

Também foi abordado entre os entrevistados a questão dos treinamentos para poderem preparar melhor o executivo para a sua nova função fora do país. Tung

(1998) diz que a necessidade de uma boa preparação para o profissional faz toda a diferença na hora em que ele for executar sua função.

Outro ponto que é essencial para os entrevistados está no fato dos executivos expatriados serem flexíveis sobre a cultura, já que profissionais expatriados frequentemente se encontram em ambientes completamente novos, onde normas, valores e práticas culturais podem ser significativamente diferentes de seus países de origem. A capacidade de se adaptar e demonstrar flexibilidade diante dessas diferenças culturais é essencial para o sucesso tanto do expatriado quanto da empresa. Nessa linha, Harvey e Novicevic (2011) destacam a importância crucial da adaptação cultural como um dos principais elementos que podem afetar significativamente o sucesso de um expatriado em seu país de destino. Eles argumentam que a capacidade de se adaptar e assimilar efetivamente a cultura local é uma habilidade-chave para os executivos que buscam operar em ambientes internacionais. Essa adaptação cultural, não apenas facilita a compreensão das diversidades culturais e a construção de relacionamentos mais sólidos, mas também é fundamental para evitar mal-entendidos, conflitos e problemas de comunicação.

Os conhecimentos técnicos também foram um dos pontos importantes que os entrevistados citaram. Segundo eles, os conhecimentos técnicos desempenham um papel crucial para o expatriado em sua jornada internacional. São essas habilidades e competências específicas que capacitam o profissional a desempenhar suas funções de maneira eficaz no novo ambiente, contribuindo diretamente para o sucesso da missão. Além disso, a contínua atualização e adaptação dessas competências em resposta ao ambiente local são essenciais para a produtividade e a integração bem-sucedida do expatriado em uma nova cultura de trabalho. Homem e Tolfo (2008) falam que as competências técnicas são importantes no perfil do expatriado, pois com essas competências, o executivo tem uma vantagem para poder exercer seu papel na organização.

Um perfil de liderança também é um ponto muito importante na hora de selecionar o executivo já que a habilidade de liderar desempenha um papel essencial no êxito de equipes e iniciativas em contextos internacionais. Um líder competente não apenas inspira confiança e coesão em sua equipe, mas também desempenha um papel fundamental na bem-sucedida integração dos expatriados em uma nova cultura. Em resumo, um perfil de liderança apropriado é um fator crítico para facilitar a transição suave dos expatriados e promover o sucesso de projetos internacionais.

Gallon e Antunes (2015) trazem que um perfil de liderança completo é essencial para uma organização, pois conseguem lidar com diversos desafios, como cultural, gerenciamento de equipes e também ter uma boa comunicação com a empresa matriz.

Quando se trata dos desafios enfrentados pelas empresas na expatriação de executivos, um aspecto frequentemente mencionado é a questão cultural. A adaptação a uma cultura estrangeira pode ser um desafio significativo, especialmente quando as diferenças culturais são marcantes em comparação com o país de origem do executivo. De forma geral, a dimensão cultural desempenha um papel crucial na vivência do expatriado, influenciando não apenas sua produtividade no trabalho, mas também sua capacidade de se integrar de forma eficaz em um novo ambiente. Nesse sentido, Pereira, Pimentel e Kato (2005) trazem que a incapacidade dos expatriados em se adaptarem à cultura social e ao contexto de negócios dos países anfitriões resulta em dificuldades no desempenho da gestão, na eficiência das operações internacionais e nas relações com clientes e na eficácia operacional. Também segundo Mendenhall, Black e Oddou (1991) os desafios culturais na expatriação, se não estudados e entendidos, podem atrapalhar na hora do expatriado desempenhar sua função e na interação com a cultura local, gerando desafios no seu desempenho.

Outro desafio importante mencionado foi a questão familiar, em que a família desempenha um papel crucial na experiência do expatriado, pois, quando a família encontra dificuldades na expatriação, isso gera distrações e preocupações adicionais para o próprio profissional, impactando negativamente seu desempenho. Por isso, as empresas deveriam saber da importância de dar todo suporte para a família do profissional expatriado, para que com isso a missão internacional seja bem-sucedida. Para Mendenhall, Black e Oddou (1991) a família do expatriado é um fator importante para o sucesso da expatriação. A adaptação da família à nova cultura pode afetar a adaptação do expatriado ao trabalho. Portanto, as empresas devem considerar as necessidades da família do expatriado ao planejar e apoiar a expatriação. Corroborando com essa ideia, Pereira, Pimentel e Kato (2005) citam que as empresas enfrentam desafios significativos ao enviar famílias para o exterior.

Os entrevistados abordaram também os custos que envolvem fazer essa operação de expatriar algum executivo, ou seja, os desafios financeiros ligados à expatriação. Estes desafios abrangem não somente a necessidade de oferecer salários competitivos e benefícios atrativos aos expatriados, mas também envolvem

despesas relacionadas à realocação, tais como a compra de habitação, educação para os filhos, cuidados de saúde no exterior e outros estímulos financeiros. Mendenhall, Black e Oddou (1991) trazem que os custos de uma expatriação são um dos principais desafios enfrentados pelas empresas, principalmente para empresas de pequeno e médio porte. Por isso, é importante que se faça um planejamento detalhado do processo de expatriação para minimizar os custos.

No que se refere às vantagens trazidas pela atuação do expatriado, os entrevistados destacaram a importância do executivo em construir uma sólida rede de relacionamentos com fornecedores, compradores e vendedores. Essa rede robusta não apenas fortalece a posição da empresa no mercado, mas também contribui para uma atuação mais eficaz e sustentável no ambiente de negócios internacional. Schulze e Bustamante (2015) dizem que os expatriados desempenham um papel fundamental na criação de relacionamentos entre a empresa e seus parceiros globais, ajudando a fortalecer a marca no país em questão.

Outra vantagem que foi citada foi a troca de conhecimento em que o expatriado pode ter vínculo com a empresa matriz. Como ele acaba atuando em outro cenário, tudo que ele consegue absorver de relevante para ajudar na empresa acaba impactando positivamente no desenvolvimento da mesma. Pereira, Pimentel e Kato (2005) citam que a troca de informações que o expatriado tem para oferecer à empresa é muito importante para ajudar no desenvolvimento de produtos e até mesmo no desenvolvimento organizacional.

Por fim, vale ressaltar a importância do desenvolvimento da liderança global, um aspecto de grande relevância para as empresas. O conhecimento adquirido por esses profissionais não apenas beneficia diretamente a empresa no presente, mas também estrutura o caminho para futuras oportunidades de transferência para unidades no exterior. A experiência e vivência no mercado internacional os tornam ativos valiosos, facilitando a adaptação a novos desafios globais. Segundo Homem e Dellagnelo (2006) dizem que a liderança global compreende um conjunto de aptidões e competências que capacitam um indivíduo a exercer liderança de maneira eficaz em contextos multiculturais. Ela desempenha um papel importante na formação de um líder global que pode trazer muitos benefícios para a organização.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na revisão da literatura e nas entrevistas conduzidas, este estudo buscou examinar o impacto da expatriação de funcionários na estratégia de abertura e consolidação de mercados em empresas localizadas na região da Serra Gaúcha.

O estudo conseguiu analisar os processos de expatriação das empresas estudadas. Uma das principais deficiências identificadas foi a ausência de um processo de expatriação bem estruturado nessas empresas. Embora tenham sido observados protocolos para determinadas etapas do processo, a condução geral é notavelmente flexível, carecendo de diretrizes pré-estabelecidas. Essa falta de estrutura pode resultar em lacunas significativas no fluxo de expatriação, bem como gerar inseguranças nos colaboradores enviados para expatriação.

Não fornecer treinamentos para familiares também antes do embarque para nova vida e não ter um bom acompanhamento de adaptação no início da chegada do expatriado no novo destino, esses fatores foram identificados como a realidade das empresas entrevistadas, e linkando as respostas com a literatura foi possível notar que as empresas ainda precisam de evoluir nos seus processos de expatriação.

Porém, por outro lado, na definição dos objetivos sobre a expatriação, os entrevistados se mostraram muito seguros em suas respostas, mostrando com clareza os objetivos que as empresas buscam ao usarem da expatriação, com isso tornando-se um ponto positivo para as companhias. Os gestores também comentaram, sobre metas como, desenvolvimento de novos produtos, de novas tecnologias para expansão da companhia e também a importância de levar a cultura e valores da empresa para as suas unidades no exterior.

Com base nas informações coletadas, foi possível traçar o perfil dos colaboradores que são designados para expatriação. Os entrevistados destacam que as principais características e competências incluem proficiência no idioma inglês, iniciativa, capacidade de se adaptar a ambientes dinâmicos, habilidades de comunicação eficaz e abertura para lidar com novas culturas.

Ainda foi possível identificar as principais vantagens e desafios no processo de expatriação do ponto de vista das empresas. Na questão das vantagens, os entrevistados trouxeram a vantagem de estarem mais próximos de seus clientes e fornecedores, podendo ter uma visão mais ampla do mercado. E já na questão dos desafios enfrentados, os gestores apontaram que a questão da preparação do

expatriado é algo muito importante, por isso se deve ter uma atenção maior nessa parte.

Também conforme informações coletadas, foi possível perceber sobre os diferenciais promovidos pela atuação dos expatriados, onde ficou mais evidente o poder que o executivo expatriado tem em abrir novos mercados, fazer novas parcerias, ajudar no crescimento da marca internacionalmente, e levar a cultura e os valores da empresa para outras unidades.

## 6.1 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E GERENCIAIS

Por meio desta pesquisa, foi possível observar que, com o crescimento da globalização e o aumento da disputa global entre as empresas, para se ter um grande crescimento mundial, as companhias estão cada vez mais investindo em recursos para se atualizarem e estarem sempre em ascensão no mercado. Desta forma, se entende que cada vez mais as companhias necessitam de inovação para buscarem um crescimento cada vez maior.

Por outro lado, também necessita-se buscar capacitação de seus colaboradores, oferecendo treinamentos qualificados, para que com isso consigam disputar de igual para igual em um mercado que vem cada vez mais crescendo. Outra questão que se deve observar é desenvolver um processo de seleção mais bem estruturado para que se possam tirar o máximo proveito dos expatriados, fazendo assim com que as empresas tenham cada vez mais certeza da pessoa que estão escolhendo para representar a companhia.

E, por fim, fazer com que os executivos se sintam motivados para assumir essa nova responsabilidade, a empresa fazendo com que esses executivos se sintam felizes e motivados, eles conseqüentemente irão ajudar a empresa no seu processo de expansão e crescimento.

## 6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Apesar de suas contribuições, o presente estudo está sujeito a algumas limitações. A quantidade de entrevistados não foi o suficiente para obter mais resultados significativos, pela questão de ser um trabalho feito especialmente para um tipo restrito de pessoas com cargos de maior importância nas organizações. O objetivo

inicial era de conseguir ao menos sete entrevistados, restando apenas quatro, devido à falta de tempo e também de respostas que não foram obtidas quando questionados se poderiam participar das entrevistas.

Como o presente estudo acabou envolvendo poucos entrevistados, sugere-se que se façam entrevistas com mais gestores para obtenção de resultados mais precisos. Também pode ser feito estudos mais aprofundados sobre determinados assuntos, como o processo de expatriação, que possam trazer mais relevância e que tornem o trabalho mais informativo e assertivo. Outra sugestão de estudo futuro é analisar a perspectiva de expatriação de empresas de diferentes segmentos de atuação, bem como verificar as características do processo, especialmente no que se refere às dificuldades, de acordo com o país de destino do executivo expatriado.

## REFERÊNCIAS

ALCOFORADO, Fernando. **Globalização**. São Paulo: Nobel, 1997.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, Eraldo Carlos; MATOS, Luís Alberto Lourenço; NASCIMENTO, Alessandra Bertasi. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, SC, v. 11, n. 3, p. 23-38, jul./set. 2017. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17910/1692>. Acesso em: 25 mar. 2023.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as consequências humanas**. 1. ed. Tradução da Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BAUMANN, Renato. Globalização, desglobalização e o Brasil. **Texto para Discussão**, IPEA, Brasília, n. 2668, jul. 2021. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10655/2/td\\_2668\\_sumex.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10655/2/td_2668_sumex.pdf). Acesso em: 22 mar. 2023.

BLACK, Stewart J.; GREGERSEN, Hal B. The other half of the picture: Antecedents of spouse cross-cultural adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 3, p. 461-481, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490311>. Acesso em: 25 mar. 2023.

BLACK, Stewart J.; GREGERSEN, Hal B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 52-63, 1999. Disponível em: <https://hbr.org/1999/03/the-right-way-to-manage-expats>. Acesso em: 29 abr. 2023.

BLACK, Stewart J.; MENDENHALL, Mark; ODDOU, Gary. Toward a comprehensive model of international adjustment: and integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review, New York**, v. 16, n. 2, p. 292-310, abr. 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258863>. Acesso em: 22 mar. 2023.

CALIGIURI, Paula M.; LAZAROVA, Mila B. A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates' cross-cultural adjustment. **International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 5, p. 864-877, 2002. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/247522415\\_A\\_model\\_for\\_the\\_influence\\_of\\_social\\_interaction\\_and\\_social\\_support\\_on\\_female\\_expatriates\\_cross-cultural\\_adjustment](https://www.researchgate.net/publication/247522415_A_model_for_the_influence_of_social_interaction_and_social_support_on_female_expatriates_cross-cultural_adjustment). Acesso em: 25 mar. 2023.

CLUTTERBUCK, David; HIRST, Sheila. **International human resource management: a critical text**. Londres: Routledge, 1985.

COURLET, Claude. Globalização e fronteira. **Ensaio FEE**, v. 17, n. 1, p. 32-39, 1996. Disponível em: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/ensaios/article/view/1834>. Acesso em: 04 abr. 2023.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry & research design**: choosing among five approaches. 3. ed. Los Angeles: Sage, 2013.

DONDOSSOLA, Amanda *et al.* Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de uma exportadora de arroz. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, Chapecó, SC, v. 1, p. 1-20, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/7896/7091>. Acesso em: 22 mar. 2023.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FREITAS, Maria Ester. Expatriação de executivos. **Revista GV Executivo**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 4, set./out. 2006. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/26445/34225-65139-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 mar. 2023.

GALLON, Shalimar *et al.* Processo de expatriação: além da experiência internacional. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, v. 16, p. 34-42, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/126289/000972404.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 maio 2023.

GALLON, Shalimar; ANTUNES, Elaine Di Diego. Processo de expatriação: um modelo com fases e práticas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 8, n. 2, maio/ago. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.19177/reen.v8e2201554-85>. Acesso em: 26 mar. 2023.

GONZÁLEZ, Juan Miguel Rosa; OLIVEIRA, José Arimatés de. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, dez. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/FcpwQ98tNrKW8crLnhRs3Wx/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 22 mar. 2023.

HARVEY, Michael; NOVICEVIC, Milorad M. Expatriate preparation: a review of the literature. **Human Resource Development Review**, v. 1, n. 3, p. 323-344, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S109095160200072X>. Acesso em: 29 abr. 2023.

HARVEY, Michael; NOVICEVIC, Milorad M. Selecting expatriates for increasingly complex global assignments. **Career Development International**, v. 6, n. 2, p. 69-87, 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430110383357/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 21 abr. 2023.

HOECKLIN, Lisa. **Managing cultural differences**: strategies for competitive advantage. Workingham: Addison-Wesley, 1996.

HOMEM, Ivana Dolejal; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE Eletrônica**, v. 5, n. 8, jan./jun. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/vLzndnYLYNLX7FqxqJXwR6z/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 abr. 2023.

HOMEM, Ivana Dolejal; TOLFO, Suzana da Rosa. Práticas de gestão internacional de pessoas: compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. **RAC Eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 201-217, 2008. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31042/praticas-de-gestao-internacional-de-pessoas--compensacao-e-selecao-de-expatriados-em-uma-multinacional-brasileira>. Acesso em: 19 abr. 2023.

MACHADO, Hilka Vier; HERNANDES, Cláudio Aurélio. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 3, jul./set. p. 53-73, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000300004>. Acesso em: 22 abr. 2023.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2011.

MAZON, Fernando Sérgio; JAEGER, Marilone Andréia; KATO, Heitor Takashi. Percepção das barreiras aos negócios internacionais: aspectos relacionados à internacionalização e expatriação. **Revista Perspectiva**, Erechim, RS, v. 34, n. 126, p. 33-45, jun. 2010. Disponível em: [https://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/126\\_95.pdf](https://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/126_95.pdf). Acesso em: 19 mar. 2023.

MCCALL JR., Morgan W.; HOLLENBECK George P. **Desenvolvimento de executivos globais**. São Paulo: Bookman, 2003.

MCNULTY, Yvonne; BREWESTER, Chris. Theorizing the meaning(s) of expatriate: establishing boundary conditions. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 1, p. 27-61, 2017. Disponível em: [https://assets.henley.ac.uk/legacyUploads/pdf/research/papers-publications/JHD-2016-05\\_McNulty\\_and\\_Brewster.pdf?mtime=20170410170908](https://assets.henley.ac.uk/legacyUploads/pdf/research/papers-publications/JHD-2016-05_McNulty_and_Brewster.pdf?mtime=20170410170908). Acesso em: 21 abr. 2023.

MENDENHALL, Mark; ODDOU, Gary. The dimensions of expatriate acculturation: a review. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 39-47, jan. 1985. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258210>. Acesso em: 25 mar. 2023.

MENDENHALL, Mark; PUNNETT, Betty Jane; RICKS, David. **Global management**. 1. ed. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1995. 709 p.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa. Características, uso e possibilidades. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, jul./dez. 1996. Disponível em: [http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/pesquisa\\_qualitativa\\_caracteristicas\\_usos\\_e\\_possibilidades.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf). Acesso em: 28 maio 2023.

NUNES, Leni Hidalgo; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de; JAUSSAUD, Jacques. **Expatriação de executivos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008. 134 p

PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto; PIMENTEL, Ricardo; KATO, Heitor Takashi. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, dez. 2005. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/qpZYtrwM7rDW7yhtjcNHC9G/?lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2023.

ROCHA, Ângela da. **Empresas e clientes**: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, José Glauber Cavalcante dos; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho de; DE LUCA, Márcia Martins Mendes. Perfil da inovação e da internacionalização de empresas transnacionais. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 189-211, jan./mar. 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916302248>. Acesso em: 22 mar. 2023.

SCHULZE, Jéssica; BUSTAMANTE, Maria Teresa. A expatriação como fonte de vantagem competitiva. **Revista de Extensão e Iniciação Científica da Unisociesc**, Blumenau, SC, v. 2, n. 2, p. 1-12, 2015. Disponível em: <http://reis.unisociesc.com.br/index.php/reis/article/view/24/315>. Acesso em: 26 mar. 2023.

SHAFFER, Margaret A.; HARRISON, David A. Forgotten voices in international assignments: post-arrival experiences of female expatriates. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 78, n. 3, p. 327-353, 2005. Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230392809>. Acesso em: 25 abr. 2023.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; FENILI, Renato Ribeiro. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 103-118, ago. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273523604009.pdf>. Acesso em: 22 out. 2023.

STAL, Eva. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. **Innovation & Management Review**, v. 7, n. 3, p. 120-149, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79184>. Acesso em: 25 mar. 2023.

SUUTARI, Vesa *et al.* The effect of international work experience on the career success of expatriates: a comparison of assigned and self-initiated expatriates. **Human Resource Management**, v. 57, n. 1, p. 37-54, 2018. Disponível em: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10322/Osuva\\_Suutari\\_Brewster\\_M%C3%A4kel%C3%A4\\_Dickmann\\_Tornikoski\\_2017.pdf](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10322/Osuva_Suutari_Brewster_M%C3%A4kel%C3%A4_Dickmann_Tornikoski_2017.pdf). Acesso em: 15 abr. 2023.

SUUTARI, Vesa; BREWSTER, Chris. Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments. **Journal of World Business**, v. 35, n. 4, p. 417-436, 2000. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00046-8](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00046-8). Acesso em: 25 mar. 2023.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil**: virtudes e pecados capitais: estudos de caso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TUNG, Rosalie L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951698900025>. Acesso em: 25 mar. 2023.

TUNG, Rosalie L. Selection and training of personnel for overseas assignments. **Columbia Journal of World Business**, v. 16, n. 4, p. 68-78, 1981. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkozje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1659226](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1659226). Acesso em: 25 mar. 2023.

VASCONCELLOS, Ana Rodrigues. Os caminhos e os descaminhos no processo da expatriação. **Revista Saber Acadêmico**, v. 12, p. 68-76, 2013. Disponível em: [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20180403112844.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20180403112844.pdf). Acesso em: 25 mar. 2023.

ZWIELEWSKI, Grazielle; TOLFO, Suzana da Rosa. Qualidade de vida no trabalho de profissionais expatriados para Índia e China. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, maio/ago. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/qhWHfgMVQc35Q76Hc73tRXB/>. Acesso em: 22 abr. 2023.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES

### Iniciais

- 1) Apresentação do entrevistado (Nome, idade, quanto tempo de empresa, formação e função)
- 2) Apresentação da empresa (ano de fundação, qual segmento, onde está localizada)

### Transcrição

- 3) No processo de expatriação, qual é a importância do expatriado na busca e consolidação de novos mercados?

### Centrais

- 4) Como a empresa avalia a necessidade de expatriar um executivo para apoiar as atividades de exportação? Quais são os principais critérios considerados nessa avaliação?
- 5) Como a empresa determina o perfil do executivo a ser expatriado? Quais são as competências e habilidades-chave que são levadas em conta nesse processo de seleção?
- 6) Quais são os principais desafios enfrentados pela empresa na área de exportação que levaram à consideração da expatriação de um executivo?
- 7) Como a empresa planeja o processo de expatriação do executivo? Quais são os passos envolvidos no planejamento e preparação antes da expatriação?
- 8) Quais são os benefícios esperados ao expatriar um executivo para apoiar a área de exportação? Quais são os resultados e impactos que a empresa busca alcançar com essa decisão?
- 9) Como é feito o acompanhamento e a avaliação do desempenho do executivo expatriado? Quais são as métricas e indicadores utilizados para avaliar o sucesso da expatriação?
- 10) Quais são as lições aprendidas pela empresa com as experiências anteriores de expatriação de executivos? Como essas lições são aplicadas para melhorar os futuros processos de expatriação?

- 11) Como a empresa busca compartilhar o conhecimento e as experiências adquiridas pelo executivo expatriado com a equipe local? Quais são as práticas de transferência de conhecimento implementadas?

**Resumo**

- 12) De forma geral, como você avalia a importância de um executivo expatriado para a empresa na abertura de novos mercados?

**Final**

- 13) Existe mais alguma informação relevante que você gostaria de acrescentar?