
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: DESENVOLVIMENTO DE GESTORES COMO FATOR ESSENCIAL PARA A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Hilário de Macedo Oliveira

Especialista pelo MBA Executivo Internacional

Fundação Instituto de Administração, Brasil

hilario.oliveira@embraer.com.br

RESUMO

O fenômeno da globalização abriu uma nova dimensão praticamente sem limites para que as empresas possam acessar novos mercados, além das fronteiras de seus países, tendo nessa via a oportunidade de crescimento e expansão. Diante da transformação que tal fenômeno provocou no cenário dos negócios internacionais, notamos ainda uma baixa presença das empresas brasileiras no exterior, pois somos ainda tímidos na expansão econômica pelas vias da internacionalização. Não é difícil concluir que a liderança das nossas empresas está mais preparada para atuar no mercado interno e com processos e negócios voltados à exportação; poucos executivos estão sendo exigidos a dirigir operações no exterior. A realidade da internacionalização demanda um novo perfil de gestor, o "executivo global", cosmopolita, negociador, comunicador intercultural, capaz de criar sinergia e de liderar mudanças. As empresas brasileiras que querem crescer além das fronteiras culturais e étnicas têm diante de si o desafio de formar esses "cidadãos do mundo", capazes não apenas de abrir espaço no mercado internacional, mas também conduzir processos de transformação e mudanças dentro do ambiente das empresas. O objetivo deste trabalho é discutir o desenvolvimento de pessoas para uma gestão estratégica nos processos de internacionalização, pretendendo identificar os *gaps* existentes e trazer recomendações, tanto para o desenvolvimento de competências necessárias à formação de um *mindset* global em nossos gestores, como para a gestão de mobilidade internacional de executivos feita pelas empresas brasileiras.

Palavras-chave: Internacionalização de Empresas. Expatriação. Gestão de Pessoas. Liderança.

INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN COMPANIES: DEVELOPING MANAGERS AS A FACTOR ESSENTIAL FOR THE BUSINESS STRATEGY

ABSTRACT

The globalization phenomenon launched a new dimension, basically unlimited, for the companies to break down national geographical boundaries and open new markets, thus driving expansion and growing opportunities. Following the transformation that such phenomenon promoted in the international business scenario, we can notice a low overseas presence of the Brazilian companies, since we are still weak in seeking economical expansion by means of internationalization. In view of such situation, it is not difficult to conclude that the leadership within our organizations is more skilled to make business within the domestic market and to deal with export issues; few of our executives are required to manage and expand operations in other countries. The internationalization reality then requires a new leadership profile, the so called "global executive", citizen of the world, negotiator, bearing cross-cultural communication skills, keen to create synergies and lead cultural changes. Should the Brazilian companies intend to grow outside geographical and ethnic boundaries, they have the challenge of developing such kind of global executives, who will be able not only to create opportunities in the international environment, but also to lead transformation and changes within their own organizations. Therefore, the objective of this study is evaluating how to develop people for strategic management in internationalization processes, aiming to find the existing gaps and raise recommendations for developing the competencies necessary to reach a global mindset in our leadership levels, as well as to properly manage executives' global mobility in our companies.

Key words: Internationalization. Expatriation. People Management. Leadership.

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização abriu uma nova dimensão praticamente sem limites para que as empresas possam acessar novos mercados, além das fronteiras de seus países, tendo nessa via a oportunidade de crescimento e expansão. Stiglitz (2002 apud Nunes et al, 2008) nos lembra que a década de 80 foi marcada pelo início desse fenômeno, caracterizado pela mobilidade do capital e abertura do comércio internacional como uma das possibilidades de crescimento econômico. Tallman e Faldmoe-Lindquist (2002 apud Nunes et al, 2008), caracterizam tal fenômeno de uma forma mais clara como o esforço estratégico de tratar o mundo, ou parte significativa dele, como um único mercado para se fazer negócios. Diante de tal transformação no cenário dos negócios internacionais, podemos ainda notar uma baixa presença das empresas brasileiras no exterior; estamos mais concentrados no mercado doméstico e crescemos bastante nas exportações, mas somos tímidos no incremento das operações no exterior, nas aquisições e parcerias internacionais, enfim na expansão econômica pelas vias da internacionalização. Na pesquisa desenvolvida por Reis e Fleury (2010), analisando as diferenças de *global mindset* (mentalidade global ou simplesmente "MG", como a seguir utilizado neste trabalho) entre as organizações *early movers* (como as europeias, norte-americanas e japonesas) e as *late movers* (como as dos BRIC's), trouxe dentro de suas conclusões o seguinte: "Este trabalho evidenciou que, no grupo estudado, o *global mindset* das empresas brasileiras é, em vários casos, regular ou baixo, tal como prevê a literatura. Em geral, as empresas estrangeiras apresentaram maior *global mindset*. Em relação a empresas chinesas, as brasileiras têm um nível similar, discretamente maior em MG e orientação global. Por outro lado, observou-se que também há várias empresas brasileiras que têm um padrão de *global mindset* similar às das *early movers*". Torna-se também relevante mencionar a pesquisa que é conduzida anualmente pela Fundação Dom Cabral desde 2006 em relação às transnacionais brasileiras. De acordo com a pesquisa 2010, que contempla dados relativos a 2009 (Fundação Dom Cabral, 2010), as trinta empresas multinacionais brasileiras mais internacionalizadas vão do grau 0,616 (o maior, atribuído à JBS-Friboi) até 0,035 (DHB em trigésimo lugar); para compor esse índice o estudo leva em conta a relação receita bruta

das subsidiárias no exterior sobre a receita total, o valor dos ativos no exterior sobre o total de ativos da empresa e o número de funcionários no exterior sobre o número total de funcionários. A mesma pesquisa observou uma queda de 149,3% em relação ao Investimento Brasileiro Direto no Exterior (IBD) de 2008 e um saldo negativo de 10 bilhões de dólares no fluxo de capital do Brasil para o exterior. Embora estes resultados tenham refletido a crise de 2008, o estudo mostra que historicamente é significativamente maior o Investimento Estrangeiro Direto no Brasil (IED) do que o IBD. Em linha com essa realidade, não é difícil concluir que a liderança das nossas empresas está mais preparada para atuar no mercado interno e, quando se trata de mercado externo, para lidar com processos e negócios voltados à exportação; poucos de nossos executivos estão sendo exigidos a dirigir operações de expansão no exterior.

No discurrir sobre o processo de decisão de ingresso das empresas no mercado internacional, Kotler e Keller (2006) afirmam que se o mercado interno fosse grande o suficiente, a maioria das empresas preferiria permanecer apenas nele. Os referidos autores alertam que um dos riscos a serem ponderados antes de se tomar a decisão de entrada internacional é o fato de que a empresa pode se dar conta de que não possui gerentes com experiência internacional.

Diante da mobilidade gerencial requerida num mundo em constante transformação e cada vez mais globalizado, emerge a figura do "executivo global", termo explorado nos estudos de Freitas (1999, apud Nunes et al 2008) sobre globalização. O termo foi também empregado por Harris e Moran (1993 apud Nunes et al 2008), os quais afirmaram que crescer no meio de limitações culturais torna o executivo um cosmopolita na compreensão estrita do termo: pertencer ao mundo, não estar limitado a apenas uma parte da esfera política, social, comercial ou intelectual; ser livre de ideias "locais ou nacionais"; não se ater a pré-julgamentos ou a raízes. Segundo esses autores, um cosmopolita é alguém que funcione efetivamente em qualquer parte do mundo e afirmam que a invasão da competição estrangeira, em quase todos os países e mercados, força os gestores a serem mais "sensíveis culturalmente", demandando um perfil de executivo global, que definem ser: cosmopolita, negociador, comunicador intercultural, capaz de criar sinergia e de liderar mudanças culturais.

Nunes et al (2008) em seu estudo sobre expatriação de executivos nos apresenta o modelo de gestão estratégica de pessoas (também conhecido como

gestão de competências ou modelo político), que está associado à teoria dos recursos da firma (RBV-*Resource Based View*) em estratégia empresarial, e vê na expatriação uma forma de treinamento para formar gerentes de alto nível para a organização. A pesquisa de Reis e Fleury (2010) sobre *global mindset* encontrou uma relação entre grau de internacionalização e *global mindset*, sugerindo que este se eleva à medida que a empresa se internacionaliza e se compromete com operações e ativos no exterior; acrescenta ainda a pesquisa que, em outra interpretação, uma maior MG catalisa a maior internacionalização.

Temos então diante de nós o desafio para as empresas brasileiras de formar “cidadãos do mundo”, para que possamos não apenas conquistar mais espaço no mercado internacional, mas também conduzir processos de transformação e mudança dentro do ambiente de nossas próprias empresas.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

Através desta pesquisa procuramos demonstrar que, predominantemente, as empresas brasileiras não têm uma estratégia corporativa de investir na seleção, treinamento e desenvolvimento de executivos com mentalidade global, visando sua expansão internacional. Geralmente as empresas enviam para o exterior os executivos que se destacam em suas áreas de eficácia, tais como gestão de operações, engenharia, vendas, marketing, suprimentos, dentre outras, mas que não estão plenamente preparados para atuar de forma eficaz no processo de inserção e expansão de suas empresas no exterior. Este critério para seleção de executivos decorre da importância que ainda se dá à competência técnica em si como o fator mais importante, mesmo para assumir posições de liderança no mercado local, o que denota uma forte miopia em relação aos desafios da gestão no ambiente internacional. Não basta participar de um treinamento prévio sobre familiarização com a cultura local do país de destino. Que outras habilidades um executivo internacional precisaria desenvolver? Que competências são necessárias para atuar em modelos de entrada no mercado internacional mais complexo, como por aquisição ou estabelecimento de uma nova subsidiária integral? Como exercer diplomacia numa cultura diferente da sua? Quais informações e estratégias são necessárias para transitar adequadamente pelos órgãos governamentais do país de destino? Estariam nossos executivos aptos a comparecer perante um tribunal de outro

país, defendendo os interesses de sua empresa? Nossos executivos conhecem os desdobramentos dos acordos multilaterais em discussão entre os blocos econômicos e como tais acordos podem afetar o ambiente de negócios no país onde estarão atuando? O que dizer das competências emocionais necessárias para enfrentar “a desestruturação e reestruturação psíquica e afetiva típicas da expatriação”? (Nunes et al, 2008)

Entendemos que poucas empresas incluem em suas estratégias de negócios o investimento na formação de gestores como peça-chave do seu plano de expansão. Isso vai muito além de uma educação corporativa formal direcionada a pessoas escolhidas para tal fim. Falar em expansão internacional significa empreendedorismo internacional, a ser desempenhado por gestores com competência. Hitt et al (2008), ao abordarem a questão do empreendedorismo internacional, afirmam que a probabilidade de entrar em mercados internacionais aumenta quando a empresa tem executivos de alto nível com experiência internacional. Tudo deveria começar com um questionamento da própria organização sobre o que ela precisa mudar internamente antes de aventurar-se no processo de internacionalização. Essa mudança precisa estar em sintonia com as estratégias globais da empresa, que devem incluir a formação e o desenvolvimento de talentos.

3 OBJETIVO

O foco deste trabalho é o desenvolvimento de pessoas para uma gestão estratégica nos processos de internacionalização. Crozier (1981 apud Nunes et al 2008) defende que a mudança nas organizações é uma questão sociológica, pois são as pessoas que mudam. Ainda segundo Crozier (1994 apud Nunes et al 2008), a criação do futuro, o desenvolvimento das organizações é antes de tudo baseado na transformação das pessoas que as compõem, o que se dá a partir da aprendizagem dessas pessoas. Nesse sentido, não teremos empresas globais se não houver um movimento de transformação de nossos líderes em executivos globais.

Por se tratar de brasileiros e empresas brasileiras, é importante ressaltar a vantagem competitiva (se é que assim podemos chamar) do brasileiro ser muito bem aceito em praticamente todas as nações. Por conta de sermos um

país que sempre acolheu de forma ampla o fluxo migratório originário de diversas partes do mundo e de não termos historicamente atuação imperialista nem vocação beligerante, o brasileiro é bem aceito nas mais diferentes culturas e ambientes políticos.

Não é objetivo deste trabalho, entretanto, discutir em profundidade o processo de internacionalização ou o fenômeno da globalização, assuntos estes que são objeto de várias pesquisas e trabalhos publicados há muitos anos.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica deste trabalho compreende aspectos relacionados à internacionalização, cultura, competências organizacionais e carreiras e competências pessoais, os quais se constituirão no pano de fundo para contextualizar a discussão sobre uma gestão eficaz de executivos, dentro da estratégia de empresas brasileiras que têm como objetivo empreender seu crescimento pela via da internacionalização.

4.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

As mudanças no contexto competitivo nacional ocorridas a partir de 1991, em virtude da abertura dos mercados, por um lado, desestabilizaram a indústria nacional, mas por outro, somado à crise cambial de 1999 e à desvalorização do real, estimularam muitas empresas que haviam se mantido por diversos anos focadas apenas no mercado brasileiro a olhar “para fora” e investir no exterior (ROCHA, 2003 apud Urban, 2006). Conforme destacado por Urban (2006), as empresas de países emergentes como o Brasil, até então acostumadas a suas posições de destaque em mercados protegidos, tiveram que enfrentar grande número de competidores estrangeiros que desfrutavam de recursos financeiros substanciais, tecnologia avançada, produtos superiores, marcas fortes e sofisticadas habilidades de marketing e gestão. Se considerarmos o fluxo de IDE (investimento direto estrangeiro) do Brasil para o exterior, observamos uma forte retração após a crise do final de 2008, o que causou fluxo negativo (-10 milhões de dólares) no ano de 2009 contra 20 milhões de dólares investidos em 2008 (UNCTAD, WIR REPORT, 2010); isso demonstra a nossa fragilidade em manter uma presença mais consistente no

investimento produtivo internacional. A título de comparação, nas economias desenvolvidas, no mesmo período citado, a retração após a crise foi discreta, sendo que em 2009 caiu cerca de 69 milhões de dólares em relação a 2008, ou seja, voltou para o patamar de 2006 (229 milhões de dólares). A maior presença internacional do Brasil se faz através de exportações, majoritariamente de commodities; nosso maior mercado, principalmente para as indústrias de bens de consumo e bens duráveis, entretanto, se concentra dentro do próprio país.

De acordo com Urban (2006), os estudos sobre internacionalização de empresas seguem duas linhas distintas. A primeira focada em aspectos econômicos tende a tomar o processo de internacionalização da firma como fundamentado na racionalidade econômica e na alocação ótima de recursos mundialmente. A outra linha tem uma abordagem mais comportamental e tende a concentrar foco nos fatores subjetivos do processo decisório de investimento no exterior, assumindo o processo de internacionalização como uma sequência gradual de ajustes a fatores da firma e de seu ambiente (BARRETO; ROCHA, 2003 apud Urban, 2006).

Conforme salienta Urban (2006) a orientação global é conceituada como a atitude positiva do gestor em direção a questões internacionais e também a sua habilidade em se adaptar a diferentes ambientes e culturas, comprometimento e visão internacional; o empreendedorismo relaciona-se às suas características empreendedoras como aceitação de risco, inovação e proatividade, ou seja, a internacionalização não seria apenas decorrência das pressões do mercado, mas dependente de um ambiente interno propício. Esta afirmação acima está de acordo com o pressuposto de Santos (2008) de que a pergunta certa que uma empresa deve fazer é "o que devemos mudar na nossa organização para descobrir o que fazer no país X?" e não simplesmente "o que devemos fazer no país X?" A empresa que quer se internacionalizar precisa, antes de mais nada, mudar seu mindset e isso passa por ter líderes nas funções-chave e de alta decisão da empresa com forte visão e pensamento estratégico.

Dentre os diversos textos da literatura que tratam de definir e caracterizar o que é MG (mentalidade global), Reis e Fleury (2010) citam Dow e Karunaratna (2006) para explicar que em um cenário de alta competitividade e conectividade global, é requerido dos gestores que sejam capazes de lidar com cenários de grande complexidade estratégica e intercultural, de "pensar

globalmente e agir localmente”, atuando em países com níveis de distância psíquica diversos, envolvendo diferenças culturais, institucionais, administrativas, econômicas e industriais, de linguagem, de religiões e educacionais.

Rocha (2003, apud Urban 2006), relaciona uma série de fatores que agem contrariamente à internacionalização de empresas brasileiras, como o isolamento geográfico e cultural, recomendando a preparação de empresários e gerentes através de contatos com estrangeiros em feiras, missões, viagens culturais, educação de idiomas, bem como trabalhar a diversidade cultural, social e econômica em diversos prismas.

A entrada no mercado global requer preparo diferenciado dos gestores, sendo de grande importância uma exposição prévia gradual aos negócios internacionais como parte da capacitação para olhar de forma abrangente os horizontes e possibilidades existentes. Seria fundamental também ter pessoas-chave nos órgãos governamentais, que sejam educadas para a internacionalização, não apenas nos aspectos econômicos, mas também comportamentais; isto agilizaria a avaliação e aprovação de projetos que dependam de autorização ou financiamento do governo e daria espaço a iniciativas e estratégias de fomento à internacionalização para empresas brasileiras. Em 15 de Maio de 2010 foi ministrada uma aula no International MBA da FIA-Fundação Instituto de Administração em São Paulo pelo Professor Mansour Javidan, a respeito de seu trabalho “Global Mindset Inventory”. O Professor Javidan afirmou que não só empresas, mas governos começam a buscar negócios globais (integração com governos de outros países) e comentou que foi convidado pelo Partido Comunista Chinês para dirigir estudos de global mindset, sobre como fazer negócios em outros países, principalmente ocidentais.

Como pretendemos colocar em evidência o aspecto comportamental da internacionalização, não podemos deixar de referenciar a Escola de Uppsala ou Escola Nórdica, inaugurada a partir de um artigo de Johanson e Vahlne em 1977, que explica a internacionalização como um processo gradual. Urban (2006) afirma que o modelo de Uppsala estabelece que a internacionalização se inicia com um comportamento leve, normalmente através de exportação direta ou através de agente, possibilitando a aquisição de conhecimentos sobre o mercado estrangeiro; com a experiência acumulada, o comprometimento internacional se aprofunda.

O modelo de Uppsala nos sugere que existe um processo incremental de aprendizagem organizacional voltado para a internacionalização. Seguindo nessa linha, depreende-se a necessidade de se estabelecer a gestão do conhecimento organizacional com lições aprendidas ao longo do processo, de forma crescente; a firma precisa ajustar-se internamente, repensar-se, visando crescer para fora.

O estudo de Nadolska & Barkema (2007) assume que o frequente aumento de aquisições estrangeiras resulta da aprendizagem organizacional. Tanto esta aprendizagem, como o ajuste interno das empresas citado acima, se materializam através de pessoas influenciando o processo e até mesmo contrariando o *status quo*.

Falando a respeito da visão da Escola de Uppsala, Vieira (2008) destaca que o empreendedor é aquele que possui a habilidade de lidar com diferentes situações, propondo formas alternativas de ação e, fundamentalmente, de atrair investidores para os projetos propostos. Considerando os diferentes tipos de empreendedores necessários citados por Vieira (2008), sejam estes técnicos, de marketing ou estruturais, somos levados a refletir sobre outra questão relevante: a complexidade das operações no exterior requer modelos diferenciados de gestão. Para isso devemos levar em consideração o tipo de negócio, o contexto econômico, social, político e cultural onde as operações da empresa acontecem, dentre outros fatores que irão requerer diferentes perfis de gestão.

Outro aspecto a ser considerado por nossas empresas quando se tratar de treinamento e preparação de gestores para atuação internacional diz respeito ao tipo de internacionalização que a empresa quer empreender. Uma das formas de se avaliar as motivações que levam ao investimento direto estrangeiro (IDE) tem origem no trabalho de Dunning (1994, apud Módolo, 2010), no qual é apresentada uma classificação para as razões que levam as empresas a se internacionalizar, dividida em quatro categorias: *resource seeking*, *market seeking*, *efficiency seeking* e *strategic asset seeking*. Cada uma dessas estratégias irá requerer gestores com perfis diferenciados e adequados.

Complementando o pano de fundo dessa complexidade, Marginson & Wende (2007) nos lembram que nações e instituições trazem capacidades e agendas variadas para o intercâmbio global, os fluxos através das fronteiras entre as nações não são simétricos, nem cada sistema nacional é engajado com

cada outro na mesma extensão e intensidade. Marginson & Wende (2007) fazem uma distinção interessante entre Globalização e Internacionalização:

Neste artigo "internacionalização" é compreendida em seu sentido literal, como internacional. O termo se refere a qualquer relacionamento através de fronteiras entre nações, ou entre instituições individuais situadas dentro de sistemas nacionais diferentes. Isto contrasta com globalização, os processos de engajamento e convergência mundiais com o papel crescente de sistemas globais que atravessam muitas fronteiras nacionais. Globalização é obviamente mais transformativa do que internacionalização. Globalização vai diretamente aos núcleos de comunicação e ao centro econômico, cultural e político das nações; refazendo o "coração da terra" onde as identidades locais e nacionais são formadas e reproduzidas; enquanto também remodelando o ambiente de educação superior mais amplo através e entre as nações. Uma diferença entre globalização e internacionalização é se os sistemas nacionais se tornam mais integrados como sugerido pela globalização, ou mais interconectados como pela internacionalização.

4.2 CULTURA

Ao analisarmos o papel dos gestores no contexto de inserção global das empresas, não podemos deixar de considerar os aspectos relativos a cultura, tanto no que tange ao ambiente de cada país, como também ao ambiente organizacional que esses gestores vivenciarão. Na análise de Rifkin (2004) sobre o que chama de "Sonho Europeu" (em contraposição ao "Sonho Americano") ocorreram verdadeiras diásporas culturais. Com a globalização dos fluxos financeiros, de transportes e de comunicações, o fluxo global de trabalho humano foi acelerado e, nesse contexto, a noção de cultura confinada a um espaço geográfico ou dentro de um contexto étnico tem-se tornado cada vez mais complexa. Examinando a argumentação de Rifkin (2004), podemos depreender que o desafio de um expatriado em relação às questões culturais aumentou sobremaneira. Além de trazer consigo sua herança cultural, terá de conviver com a cultura do país de destino, com outras culturas que ali convivem (a Europa é um exemplo de convivência multicultural), com o relativismo cultural de outros imigrantes e ainda com peculiaridades intrínsecas da cultura organizacional da empresa onde irá trabalhar.

Urban (2006) cita a definição de cultura de Hofstede como "programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas em face de outro" (HOFSTEDE, 1991 p. 19 apud Urban, 2006). Hofstede mostra que as diferenças de culturas se manifestam através de símbolos, heróis,

rituais e valores, sendo que os últimos mais profundos e os primeiros mais superficiais.

Ter recebido informações teóricas a respeito de diferenças culturais não impedirá o choque que o expatriado terá com situações que tem sua origem em fatores subjacentes da cultura. O executivo expatriado precisa estar psicológica e emocionalmente preparado para enfrentar situações advindas das diferenças culturais e também compreender que estará convivendo em um novo contexto de cultura organizacional.

Para Schein (2001, apud Urban, 2006), as características gerais da cultura de um país influenciam a cultura das organizações, mas não permitem decifrar os padrões e, portanto, não possibilitam entendê-las de fato. Fleury e Sampaio (2002), ao discutirem cultura organizacional também citam Schein (2001) e seu conceito de cultura como um modelo dinâmico em que é aprendida, transmitida e mudada. Segundo o autor citado, há três diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser apreendida: artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos básicos; estes últimos inconscientes e mais profundos, os quais determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

Essa questão cultural organizacional traz um enorme desafio ao gestor expatriado, que precisa disseminar valores organizacionais de sua empresa numa cultura diferente do país de origem, sem entrar em rota de colisão com a cultura local. Ao discorrer sobre a expatriação como um instrumento de desenvolvimento do executivo global, Nunes et al (2008) afirmam que o contexto da globalização e da economia pós-industrial (informacional) exige profissionais que, dentre outras capacidades próprias ao executivo global, saibam liderar processos de aberturas de filiais no exterior, gerenciar subsidiárias, fazendo a adaptação das políticas globais à realidade local.

Outra questão que entra em evidência quando se analisa o choque cultural dos expatriados no país de destino, particularmente no ambiente da filial no exterior, é o motivo pelo qual a multinacional aloca os expatriados nas suas subsidiárias. Brock et al (2008), ao analisar essa questão, comentam que as organizações procuram, acima de tudo, uma forma de controlar suas unidades para promover e sustentar objetivos estratégicos, preservar a consistência das

normas, implementar políticas desenvolvidas na matriz, reduzir riscos e evitar desalinhamentos e duplicações que podem custar caro.

4.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

De acordo com Urban (2006), as origens teóricas da Escola de Uppsala são as mesmas que deram origem à RBV (*Resource Based View*, ou teoria dos recursos da firma), visão baseada em recursos e que, por sua vez, deram origem à abordagem de competências organizacionais. Ela não pretende substituir ferramentas de análise da indústria como a análise das cinco forças de Porter (1992) ou teoria dos jogos, mas serve como complemento a elas. (PETERAF; BARNEY, 2003 apud Urban, 2006). Urban (2006) acrescenta:

A discussão sobre competências na academia segue por dois caminhos. Por um lado, a discussão de pesquisadores da área estratégica, na qual se destacam autores como Mills et al (2002), Prahalad e Hamel (1990, 2005) cujo foco está nas competências organizacionais. Por outro lado, segue a área de gestão de pessoas, mais focada em competências individuais. Autores como Fleury e Fleury (2001) e Dutra (1991) buscam evidenciar a ponte entre os dois conceitos (alinhando competências individuais, organizacionais e estratégia). Fleury e Fleury (2000), por exemplo, apresentam competências organizacionais e individuais ligadas a três estratégias empresariais possíveis: excelência operacional (focada nas operações), inovação em produtos (focada em P&D) e orientada para serviços (focada em marketing).

O desenvolvimento ou aquisição de competências é sempre um desafio para a firma, mas visando a expansão pela via da internacionalização, este desafio assume proporções exponenciais, onde estão em jogo pelo menos: 1) competência técnica; 2) competências emocionais; 3) aderência à cultura da empresa; 4) visão global e 5) habilidade de permear uma nova cultura, gerando os resultados esperados.

4.4 CARREIRA E COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Walker (2010) nos traz reflexões relevantes sobre carreira internacional, comentando que tornou rotina, em muitas organizações, falar um segundo ou terceiro idioma, fazer teleconferências em horários que viabilizem a comunicação com parceiros de negócios que se encontram do outro lado do planeta, participar de times ou redes internacionais e viajar pelos cinco continentes. Walker (2010) comenta ainda que com o rápido crescimento na economia dos países conhecidos

coletivamente como BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), aumentarão substancialmente as oportunidades para profissionais brasileiros atuarem numa carreira internacional e com o crescimento da economia dos BRICs e outros mercados emergentes puxando o crescimento econômico nos próximos anos, as maiores oportunidades de trabalho agora estão no exterior. Se as empresas brasileiras querem considerar que sua expansão internacional será o resultado da atuação de profissionais competentes e com mentalidade global, cabe-lhes estruturar um sistema de recursos humanos que contemple uma gestão eficiente e atrativa das carreiras internacionais. Se já enfrentamos uma carência de líderes mesmo dentro do Brasil, precisamos despertar para o fato de que está havendo também uma forte concorrência de nível global pelos melhores recursos. Tal fato deve levar nossas empresas a repensarem suas estratégias de atração e retenção de pessoas, particularmente para o preenchimento de posições internacionais, incluindo a questão da repatriação e aproveitamento da experiência adquirida no exterior.

As afirmações acima podem ser substantiadas pelo estudo de Liu & Lee (2008), o qual destaca que um dos maiores desafios para as empresas é gerenciar recursos humanos em escala global. Para que seja implementada com sucesso, uma estratégia de negócios globais requer um sistema de recursos humanos global e pessoas com competência global. Essa discussão deve levar nossas empresas a considerarem que, a expatriação é muito mais que uma contingência necessária para cobrir carências ou completar caixas organizacionais; antes de qualquer coisa, é uma estratégia de gestão do conhecimento e também de formação de competências para permitir à firma não apenas a inserção, mas o sucesso no cenário global. O trato com as carreiras internacionais de uma empresa, mais do que uma mera alocação de recursos, deve ser resultante de uma visão estratégica e cada vez mais alinhada com as macroestratégias empresariais.

A teoria do "capital de carreira" como uma acumulação de competências de carreira de DeFillippi & Arthur (1994 apud Cappellen e Janssens, 2008) identifica competências de carreira em três categorias: 1) competências de saber porquê (*knowing-why*), relacionadas a motivação, significado pessoal e identificação; 2) competências de saber como (*knowing-how*), relacionadas a habilidades e conhecimentos relativos ao trabalho que são acumulados ao longo

do tempo, contribuindo para a base de conhecimento do indivíduo e da organização; 3) competências de saber quem (*knowing-whom*), que refletem as networks relevantes da carreira, das quais significados múltiplos e diversificados são reforçados.

Ao analisarmos tais questões e considerando as habilidades e competências necessárias para se ocupar uma posição internacional, concluímos que definitivamente nossas empresas de vocação mais doméstica precisam reestruturar radicalmente seus processos de identificação e gestão de talentos, principalmente os potenciais candidatos à expatriação. Ousamos afirmar que não está na maioria dos perfis para contratação no país, a habilidade intercultural ou capacidade de lidar com ambiguidades e situações desestruturadas, que é o ambiente que o expatriado vai enfrentar.

Um conceito importante a ser considerado pelas organizações em termos de competências para atuação internacional é a chamada "inteligência social intercultural", do inglês "*cross-cultural social intelligence*" (CCSI). O termo foi empregado por Ascalon et al (2008), que desenvolveram um teste destinado a medir a CCSI, cujo uso pode ser destinado à seleção e/ou promoção de expatriados e outros funcionários em contextos interculturais. Ter inteligência social intercultural significa ter a capacidade de atuar eficazmente através das culturas. De uma forma resumida, a CCSI é um casamento daquilo que se conhece sobre inteligência social e cultura e inclui habilidades de: a) reconhecer e entender sinais não verbais de pessoas de culturas variadas; b) fazer inferências sociais precisas em uma variedade de encontros culturais; c) cumprir objetivos sociais relevantes através de negociações culturais e interações através da aceitação e compreensão de outras culturas.

5 METODOLOGIA

Em linhas gerais, a pesquisa para este trabalho foi exploratória (quanto ao seu tipo), qualitativa (quanto à abordagem) e baseada em levantamento (quanto ao método ou procedimento de pesquisa). No que tange ao método, podemos considerar que parte da pesquisa foi feita de forma bibliográfica, entretanto a bibliografia pesquisada não endereça completamente o problema de pesquisa e objetivos do trabalho.

Como procedimento de pesquisa, foram elaborados roteiros de entrevista, sendo que o público-alvo para a realização de entrevistas se constituiu basicamente de dois tipos: 1) executivos brasileiros que vivenciaram o processo de expatriação, tanto de empresas brasileiras como de multinacionais com operações no Brasil, mas principalmente de empresas brasileiras pertencentes ao ranking das mais internacionalizadas e 2) profissionais de recursos humanos envolvidos direta ou indiretamente em processos de expatriação. A qualidade das informações obtidas junto aos entrevistados viabilizou a aderência da pesquisa à solução esperada para o problema, tornando-se de pouca relevância o número de entrevistados. Os roteiros para entrevista foram divididos em quatro partes, como segue: 1) visão geral do entrevistado sobre a empresa internacionalizada e suas estratégias; 2) percepções pessoais do profissional que vivenciou a expatriação; 3) visão do entrevistado sobre as competências pessoais necessárias a um profissional que está sendo selecionado para assumir uma posição de liderança no exterior; 4) aspectos culturais.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

Foram entrevistadas 21 pessoas de 8 empresas multinacionais, além de um consultor independente. Procuramos sumarizar a seguir as impressões mais significativas obtidas ao longo das entrevistas em cada um dos tópicos.

6.1 A EMPRESA INTERNACIONALIZADA

Essas empresas geralmente possuem estratégias bem definidas de expansão. Mesmo não tendo uma estratégia clara de internacionalização, elas têm uma grande habilidade de ler o mercado, captar oportunidades e adaptar-se rapidamente.

Uma das empresas brasileiras que já nasceu global, com intensa atividade de exportação e importação, já tem incorporada em sua cultura e estrutura a realização de negócios internacionais e uma efetiva presença internacional. Todo este processo foi sendo absorvido como aprendizagem organizacional natural, em linha com as considerações teóricas do tema. Entretanto, as entrevistas indicam que ficaram lacunas ao longo do tempo,

particularmente no que diz respeito aos recursos humanos para internacionalização. Em alguns casos faltaram profissionais preparados na organização e no próprio mercado brasileiro.

Nem todas as empresas possuem um sistema de recursos humanos amadurecido e um programa de educação corporativa voltados à formação de executivos para expatriação e portanto procuram suprir tal formação com serviços de instituições reconhecidas. Competência e experiência técnica, capacidade de adaptação a costumes locais e liderança são os fatores mais frequentemente considerados na seleção de executivos para posições no exterior. Alguns entrevistados consideram que a empresa tem os talentos internamente e é uma questão de identificá-los e desenvolvê-los, enquanto outros admitem que por vezes é necessário recorrer ao mercado. As empresas mais agressivas possuem um pacote de expatriação atraente e fazem um tratamento de equalização (*"balance sheet approach"*), além de fazerem boa gestão de carreira do expatriado e prepararem de forma adequada sua repatriação. Outras procuram estar na média de mercado, em termos de melhores práticas, procurando adaptar-se às necessidades de cada processo de expatriação. Uma questão que notoriamente é um problema para as empresas é a repatriação, não necessariamente o processo logístico, financeiro e legal em si, mas a recolocação do profissional nos quadros da empresa; as reclamações de entrevistados de que o futuro após a expatriação era incerto ficaram muito claras e as empresas têm realmente dificuldades em lidar com a questão. Em geral o próprio expatriado tem que manter os contatos com a matriz e ficar à espera de uma oportunidade para retornar à sua empresa no Brasil.

A expatriação é um processo mais caro do que a contratação local, por isso muitas empresas usam temporariamente a expatriação em processos de expansão, até identificar, treinar e desenvolver profissionais localmente. Um dos entrevistados comentou que para profissionais em início de carreira ou para cargos que não são de alta liderança, o pacote de sua empresa é atrativo, talvez porquê o fato de ir para uma experiência internacional já seja o maior atrativo; isto já não é bem verdade para os altos executivos ou profissionais que estejam em "meia carreira", os quais têm sua vida bem estabelecida no Brasil e acabam enfrentando dificuldades maiores de adaptação, principalmente da família.

Outro comentário relevante colhido de um entrevistado é que as empresas multinacionais que estão no Brasil têm muito mais anos de experiência com processos de expatriação e, portanto seus processos e políticas são trazidos para o Brasil e estão muito mais amadurecidos; por esta razão, existe uma aparente desvantagem das empresas brasileiras em relação a isso, quando se fazem comparações, pois aquelas empresas vêm de outro contexto sócio-econômico e cultural e acabam estabelecendo um padrão mais elevado que o nosso. Por exemplo, um dos entrevistados que foi para a China, não teve nenhum apoio logístico local para se estabelecer no país, nem tinha direito a carro e motorista (na China estrangeiros não podem dirigir); comparativamente, outro expatriado de uma empresa europeia do mesmo setor, teve o apoio de uma empresa local com intérprete para auxílio em diversos aspectos, além de carro com motorista, custeados pela empresa. Empresas mais maduras têm um processo padrão de mobilidade global.

Essas empresas procuram manter um equilíbrio adequado de poder entre a matriz e a liderança local. Normalmente os papéis são bem definidos, assim como os graus de autonomia do expatriado.

6.2 PERSPECTIVA DOS EXPATRIADOS

Comumente os entrevistados eram pessoas com alta competência técnica, flexibilidade, experiência internacional prévia e abrangência suficiente para a posição. O fato de terem passado por uma experiência de expatriação já traz em si um senso de realização e os profissionais consideram-se bem sucedidos em sua missão, reconhecendo-se como líderes globais.

Um problema apontado por um dos entrevistados foi o de abertura de oportunidades para o repatriado no mercado; ele estima que de 30 a 40% permanecem na própria empresa. Já numa multinacional estrangeira plenamente globalizada, o entrevistado informou que o percentual de retenção após a repatriação é bem alto, pois a oportunidade de se tornar um expatriado já tem como base o desenvolvimento de crescimento da carreira.

Correlacionamos os comentários acima neste tópico com um estudo realizado por Tung (1998), que avaliou 409 expatriados dos Estados Unidos para 51 países ao redor do mundo examinando, dentre outros aspectos, a percepção

dos expatriados quanto à importância de assumir posições internacionais no desenvolvimento global de suas carreiras. Uma das questões consideradas no estudo foi a satisfação dos expatriados no processo de repatriação, para demonstrar a preocupação com *turnover* após retorno para o país de origem. Tung (1998) citou pesquisa conduzida por Black, Gregersen e Mendenhall (1992), cuja conclusão foi de que 74% dos expatriados americanos esperavam deixar seus empregadores dentro de um ano de sua repatriação e 26% deles estavam ativamente procurando um emprego alternativo. A análise de Tung (1998) considera que altos níveis de insatisfação dos repatriados podem levar a um *turnover* igualmente alto, com desastrosas consequências de longo prazo para as multinacionais e acrescenta que o principal fator que contribui para insatisfação dos repatriados é a insegurança no emprego e o não oferecimento de oportunidades no retorno. Dentre todos os entrevistados no estudo de Tung (1998), apenas 7% dos expatriados tiveram a garantia de uma promoção ao retornarem após completarem com sucesso sua missão no exterior.

Embora a pesquisa de Tung (1998) tenha sido feita no contexto norte-americano, as entrevistas realizadas para o propósito deste trabalho revelaram igualmente um grau de insatisfação generalizado com o processo de repatriação nas empresas brasileiras e podemos considerar que para as novas gerações de executivos, já nascidos num mundo mais global, as empresas precisarão rever seus mecanismos de gestão e retenção dos profissionais expatriados, praticando políticas mais agressivas de repatriação.

6.3 COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Como competências pessoais aplicáveis a um executivo que venha ser expatriado os entrevistados destacaram: abrangência técnica, habilidade de lidar com culturas diferentes, alta flexibilidade, adaptabilidade, liderança, abertura para mudanças, relacionamento e iniciativa para busca de soluções e alternativas, conhecimentos da legislação local e das formas de relacionamento pessoal na cultura, não ter preconceitos, estar disposto a aprender e a inserir-se na cultura.

A convivência numa cultura muito distante da nossa pode criar choques em relação a princípios pessoais; esse aspecto limita o fator flexibilidade e pode

ser uma barreira se o profissional não souber lidar adequadamente com as diferenças, sem abrir mão de seus próprios valores. Um exemplo (citado em entrevista) é o fato de ser comum na China a solicitação para custear presentes e viagens para membros de órgãos governamentais, com o objetivo de acelerar processos; em nossa cultura trata-se de um procedimento antiético e ilegal.

Outro entrevistado ressaltou a importância de conhecer a língua do país de destino como forma de diminuir barreiras; ele citou também que deve ser evitada a atitude de que “as coisas no Brasil eram melhores”, pois o profissional tem que saber que está num contexto totalmente diferente e nem tudo será como em sua terra natal.

Observando o perfil dos entrevistados, alguns tinham a característica de serem mais empreendedores que outros, mas ficou notório que ser empreendedor internacional de verdade acaba sendo testado pelas circunstâncias práticas da expatriação. Uma coisa é assumir uma posição existente, que já tenha sido ocupada por outra pessoa, e então ter que lidar apenas com aspectos mais culturais. Outra coisa bem diferente é assumir um posto que esteja sendo criado pela primeira vez ou então começar um *greenfield*. Procurar novas alternativas, viabilizar negócios, vender projetos, abrir espaços na esfera política local, transitar pelos diversos agentes burocráticos do país, dentre outras possibilidades de atuação, é que irão realmente testar o empreendedor em sua nova função.

6.4 INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS CULTURAIS

Quanto a aspectos culturais, os entrevistados destacam que existe maior dificuldade de adaptação por parte da família; um deles chegou a sugerir que deveria haver um programa de preparação para a família, diminuindo esse *gap* do choque cultural; outro entrevistado recomenda que a situação familiar seja analisada até como parte do processo decisivo para a aprovação da expatriação. Um profissional que foi para a Colômbia teve poucas dificuldades de adaptação, pelo fato de ser uma cultura latina, muito próxima da nossa. Já um dos profissionais que foi para a China, precisou se empenhar bastante para adaptar-se a uma cultura muito diferente da ocidental e que requer vivência prática para seu perfeito entendimento.

A questão de adaptação da família foi pontuada seriamente pela maioria dos entrevistados, como um fator que pode gerar insucesso profissional do expatriado, retorno prematuro e crises de consequências indesejáveis para a família do expatriado. A recomendação para que as empresas cuidem com atenção e seriedade desse aspecto foi quase que uma mensagem em uníssono de todos os entrevistados.

A gestão de pessoas numa cultura muito diversa da nossa é um grande desafio, pois é necessário um entendimento amplo de como os profissionais locais enxergam a realidade e as relações profissionais. A estimativa de tempo de adaptação local, na opinião dos entrevistados varia de 3 meses a 2 anos. Em empresas globais com maturidade no processo de internacionalização, o candidato à expatriação geralmente faz parte de um programa intercultural para facilitar a transição.

7 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DA PESQUISA

Os entrevistados são executivos que foram escolhidos por serem experientes (ou se destacarem) em suas áreas de eficácia e que, portanto aliaram essa competência à mentalidade global já existente em suas empresas. Eles estavam conscientes de que enfrentariam a diversidade cultural e foram também dispostos a correr os riscos necessários.

Entrevistando esses executivos foi constatado que nem todos receberam um pacote de preparação amplo para atuarem no exterior. É uma característica cultural brasileira o imprevisto e notoriamente muitos expatriados acreditam que serão bem sucedidos por este traço de flexibilidade que possuímos; isto até certo ponto é verdade, mas quando nos deparamos com empresas em países desenvolvidos, com operações maduras e qualificações de gestão mais avançadas, este traço pode não ser tão útil assim.

Executivos que serão expatriados devem ser devidamente selecionados e treinados para enfrentar todas as adversidades do processo. Isto somente será possível se a empresa tiver na internacionalização uma estratégia sólida de expansão e entender que precisa ter agentes preparados para tal missão; mais do que isso é necessário ter “cabeças pensantes” (líderes que não serão

necessariamente expatriados) entendendo o mundo global e arquitetando suas estratégias, dentre elas a capacitação dos agentes adequados.

A vertente gradualista da Escola de Uppsala sobre a importância do empreendedor pôde ser comprovada em parte nas entrevistas feitas. É notório que ser o decisor-chave está muito mais ligado ao cargo que o executivo assumiu no exterior, do que ao próprio perfil do entrevistado.

Nesse sentido, quanto maior for o escopo de decisão no qual o executivo expatriado vai estar inserido, mais bem preparado este deverá ser; antes de tudo, deverá ser selecionada (ou recrutada) uma pessoa com perfil realmente empreendedor, "banda larga" em termos de experiência profissional e já com vivência prévia em relações internacionais.

Merece destaque a questão da experiência internacional prévia como fator de aceleração da competência dos líderes para atuarem no exterior. O fato de terem realizado viagens internacionais a trabalho ou turismo, alguns terem feito intercâmbio cultural para aprendizado de idiomas e mesmo terem estadias mais longas em alguns países por motivos profissionais, são condições que ampliam a visão multicultural e ensinam como se comportar social e profissionalmente em situações diferenciadas e mesmo de desestruturação. Mesmo que o executivo já tenha experiência internacional, vale considerar como parte integrante de um programa de formação de líderes visando a expatriação, a permanência temporária no exterior acompanhando missões de negócios e a participação em fóruns de discussões (presenciais ou remotos) com entidades internacionais.

Considerando as tendências de termos um mundo cada vez mais global, não é difícil imaginar que no futuro tal competência já estará devidamente incorporada na vida da maioria de nossas empresas. Façamos um paralelo com os conhecimentos de informática. Nos perfis de contratação de um passado não muito distante era comum termos algo como "conhecimentos de microinformática" ou "domínio do pacote MS Office"; atualmente já se pressupõe que o candidato tenha esses conhecimentos como parte de sua formação normal e o assunto virou commodity. Da mesma forma entendemos que ocorrerá no futuro com relação à competência internacional. A maioria dos candidatos já terá residido ou viajado ao exterior e certamente estarão integrados em redes sociais

internacionais; em outras palavras, mentalidade global fará parte do "DNA" das próximas gerações.

Falando especificamente em cultura, os entrevistados foram bem enfáticos em confirmar as dificuldades com a cultura local. O maior impacto, entretanto, para o expatriado ocorre realmente no contexto profissional, nas relações de poder e nas interações humanas no trabalho; é preciso conhecer muito bem como as coisas funcionam no ambiente profissional daquela cultura, independente da própria cultura da empresa.

Nas entrevistas feitas não pudemos notar nenhum caso clássico de insucesso, exceto pelo retorno prematuro de um dos entrevistados por solicitação da empresa. No geral os entrevistados indicaram ter sido bem sucedidos em suas missões e voltaram ao Brasil, se não em posição superior, mas reconhecidos como profissionais que se tornaram referência em suas empresas pelo trabalho realizado. Por outro lado, a maioria dos entrevistados pontuou aspectos que podem levar ao insucesso, sobre o que teceremos alguns comentários nas considerações finais deste trabalho.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma questão que precisamos deixar aqui registrada, e que foi objeto de sugestões e alertas feitos pelos entrevistados é a possibilidade de insucesso por parte do expatriado. Nesse sentido consideramos relevante mencionar o estudo feito por Lee (2007), que analisou os fatores que influenciam a falha dos expatriados. O estudo indicou que falhas na expatriação vão muito além de simplesmente retorno prematuro e que o papel das empresas-sede tem aumentado consideravelmente no sentido de evitar tais falhas. Um dos aspectos importantes que o referido estudo identificou, sob a perspectiva da empresa, são os altos custos de uma falha de expatriação. Em um estudo feito em 1994 pelo National Foreign Trade Council em 1994, Ashamalla (1998 apud Lee, 2007), indicou que decisões mal tomadas na formação de staff no exterior podem custar entre US\$ 200.000 a US\$ 1.200.000, acrescentando que tais custos compreendem realocação, compensação e o novo treinamento de um substituto. Ashamalla & Crocitto, 1997; Daniels & Insch, 1998; Shilling, 1993 (apud Lee, 2007) advertem, entretanto, que os custos indiretos são os mais prejudiciais e

difíceis de serem revertidos no curto prazo; estes custos podem ser decorrentes, por exemplo, de perda de *market share* e oportunidades de negócios, descrédito da imagem corporativa e redução de produtividade. Os estudos de Lee (2007) concluíram que as principais razões pela falha dos expatriados são as seguintes: 1) incapacidade de se adaptar ao novo ambiente; 2) falta de aceitação e assimilação por parte da família; 3) falta de suporte da matriz; 4) não ter um mindset aberto; 5) falta de vontade para aprender; 6) falta de competência técnica do expatriado.

Como já mencionamos anteriormente, alguns dos entrevistados na pesquisa deste trabalho foram bastante enfáticos em relação à questão e citaram casos de insucesso por eles conhecidos. Se o executivo não tiver a tranquilidade de que sua família está bem assistida e confortável com o novo ambiente, seu desempenho no trabalho será fortemente afetado, principalmente se sua função requerer viagens constantes, como é o caso de vários dos entrevistados.

Em seu trabalho sobre expatriação de executivos brasileiros e respectivas famílias, Rockert de Magalhães (2008) analisa o movimento de saída e retorno, que gera alguns sentimentos perceptíveis e outros menos explícitos, pertencentes à subjetividade. Tal movimento, representado pelo conhecido iceberg comportamental, exemplifica o quanto fica perceptível aos olhos (cume) e aquilo que não é notado (valores, necessidades, expectativas, emoções, percepções, crenças e sentimentos). Definitivamente não se podem desprezar os sentimentos implícitos que nem sempre vem à tona por conta de uma euforia inicial, seja da mudança para o exterior, seja do retorno para a terra natal.

Adicionalmente, todos os pontos de insucesso indicados por Lee (2007) foram citados por entrevistados neste trabalho como riscos e situações passíveis de ocorrer, mesmo que sua expatriação tenha sido no final bem sucedida. Podemos citar como outro ponto bastante relevante de queixa de vários entrevistados a falta de suporte da matriz, principalmente no início do processo (chegada e adaptação ao país de destino) e na repatriação; a pesquisa não forneceu dados suficientes de quanto isto possa ter afetado o desempenho dos entrevistados, ou seja, pode ter havido um custo não mensurado (principalmente indireto) que acabou passando despercebido pela empresa, mas nem por isso é menos relevante.

Considerando as diferentes motivações pelas quais as empresas se internacionalizam (conforme já abordado no referencial teórico), os gestores para atuação internacional devem ser desenvolvidos em consonância com as estratégias postuladas pelas respectivas empresas. Se formos ainda de forma mais profunda na questão, o desenvolvimento de gestores com *mindset* global vai auxiliar as empresas a definirem qual a melhor estratégia de expansão internacional. Isto pode parecer o dilema do “ovo ou da galinha”, mas a verdade é que, seja para definir estratégias, seja para atuar como agente das estratégias definidas pela organização, as empresas precisam ter na fundamentação de suas estratégias de expansão a alocação e o preparo de gestores com visão internacional.

Olhando para o futuro, podemos arriscar dizer que os critérios (e processos) serão também globais e essa distinção entre contratação e desenvolvimento dentro do país ou visando a expatriação, poderá se tornar uma linha muito tênue, tendendo a desaparecer. Considerando essa possibilidade, nossas empresas devem buscar, sem distinções, o desenvolvimento das capacidades próprias a um executivo global, que foram resumidas por Nunes et al (2008) tendo em vista o contexto da globalização e da economia pós-industrial (informacional), como segue:

- Que sejam capazes de se adaptar a contextos diferentes de trabalho;
- Que sejam capazes de lidar com as mudanças e transformações geradas pelos processos de inovação da empresa, reciclando-se, evoluindo junto com a organização, renegociando posições e alianças estratégicas;
- Que saibam conduzir e liderar processos de mudança e transformação que acompanham a inovação, lidando com fenômenos de resistência à mudança e negociando com os atores sociais envolvidos no processo;
- Que saibam liderar processos de abertura de filiais no exterior, gerenciar subsidiárias, fazendo a adaptação das políticas globais à realidade local. As multinacionais, em sua gestão internacional, necessitam desses executivos, que vão adaptar políticas de estratégia, fazer a adaptação de produtos e serviços, adotar

estratégias de *marketing* e de gestão de pessoas à realidade local, sem, no entanto, abandonar as características fundamentais definidas pela matriz. A busca desse equilíbrio é sempre delicada;

- Competência para liderar times de nacionalidades diferentes, crenças, línguas, sexo, padrões culturais, idades diferenciadas dentro do espírito da diversidade cultural no trabalho que acompanha a globalização.

Nunes et al (2008) acrescentam que as competências acima consideradas para o executivo global, podem ser desenvolvidas pela expatriação com sucesso. Neste sentido podemos inferir que à medida que as empresas utilizam o expediente da expatriação, e esses executivos vão retornando para a sede ou mesmo são realocados para outras filiais no exterior, temos um efeito progressivo na base de conhecimento da empresa e na formação de um *mindset* global, que dentro do negócio e mercado de cada empresa abrirá oportunidades talvez nunca antes percebidas. Torna-se então preponderante às empresas brasileiras que queiram expandir-se globalmente, colocar entre suas primeiras prioridades estratégicas um sistema de gestão de recursos humanos voltado à identificação, seleção, recrutamento, treinamento e gestão de carreira de talentos com vocação global.

Um interessante estudo conduzido por Selmer (2002) sobre treinamento de gerentes europeus expatriados na China revela a importância do treinamento prévio e também sequencial e contínuo após a chegada do expatriado no país de destino; entretanto o resultado da pesquisa revelou que não existe conexão direta entre treinamento e o grau de sucesso dos expatriados em suas posições no exterior. Os expatriados que receberam treinamento pareciam estar mais satisfeitos do que aqueles que não receberam treinamento nenhum, mas isto não garantia sucesso na missão. Selmer (2002) recomenda desenvolver um processo cuidadoso de seleção de expatriados. Dentre os critérios, deve-se dar preferência a candidatos que já possuam experiência prévia de expatriação para o país de destino, o que trará fortes efeitos positivos no ajuste do expatriado em sua função. Além disso, esse tipo de expatriados pode exercer a função de *coach* local para apoiar outros expatriados da mesma empresa.

Concluindo, entendemos que a pesquisa endereçou o problema identificado, trazendo evidências de que nossas empresas têm ainda um longo

caminho a percorrer para terem em seus quadros executivos realmente globais, conquanto algumas já estejam na direção certa e mais próximas de poderem superar os obstáculos para serem consideradas bem internacionalizadas. As preocupações levantadas pelos entrevistados na pesquisa convergem para aspectos merecedores de atenção por parte da alta administração e departamentos de gestão de pessoas de nossas empresas.

Obviamente a pesquisa teve suas limitações, pois poderíamos ter um universo maior de entrevistados e também de empresas em estágios diferentes de internacionalização fora do Brasil (em países desenvolvidos e emergentes) para elaboração de análises comparativas. De qualquer forma, essa pequena amostra, predominantemente brasileira, já nos forneceu um diagnóstico que, além de se constituir numa provocação salutar, pode ser uma recomendação útil à tomada de ações efetivas e consistentes.

REFERÊNCIAS

- ASCALON, Ma. Evelina; SCHLEICHER, Deidra J.; BORN, Marise Ph.. Cross-Cultural Social Intelligence; an assessment for employees working in cross-national contexts. *Cross Cultural Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 109-130, 2008. Emerald Group Publishing Limited.
- BROCK, SHENKAR, SHOHAM & SISCOVICK. National Culture and Expatriate Deployment. *Journal of International Business Studies*, 39, 1293-1309, 2008.
- CAPPELLEN, Tineke; JANSSENS, Maddy. Global Managers' Career Competencies. *Career Development International*, Vol. 13 No. 6, 2008.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Uma Discussão sobre Cultura Organizacional em "As Pessoas na Organização". 11a. Edição. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Ranking Transnacionais Brasileiras 2010 – Repensando as Estratégias Globais. Disponível em <http://www.fdc.org.br/pt/Documents/ranking_transnacionais_2010.pdf>. Acesso em 09/01/2011.
- HITT, Michel A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. Administração Estratégica: Competitividade e Globalização. 2a. Edição. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 12a. Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

- LEE, Hung-Wen. Factors that Influence Expatriate Failures: An Interview Study. *International Journal of Management*. Vol. 24 No. 3. September 2007.
- LIU, Ching-Hsiang; LEE, Hung-Wen. A Proposed Model of Expatriates in Multinational Corporations. *Cross Cultural Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 176-193. Emerald Group Publishing Limited, 2008.
- MARGINSON, Simon; WENDE, Marijck van der. Globalization and Higher Education. *Education Working Paper N. 8*), 06-Jul-2007.
- MÓDOLO, Débora Bellucci. Um Estudo Comparativo da Internacionalização das Empresas Brasileiras, Chinesas e Indianas. XV Encontro Nacional de Economia Política Sociedade Brasileira de Economia Política, 2010. Disponível em <http://www.sep.org.br/artigo/2209_1cc4406cc97da2b12fe1ee6999a3e3ef.pdf>. Acesso em 08/03/2011.
- NADOLSKA, Anna; BARKEMA, Harry G.. Learning to Internationalise: The Pace and Success of Foreign Acquisitions. *Journal of International Business Studies* 38, 1170–1186, 2007.
- NUNES, Leni Hidalgo; GOUVEIA DE VASCONCELOS, Isabella F.; JAUSSAUD, Jacques. *Expatriação de Executivos*. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- REIS, Germano Glufke; FLEURY, Maria Tereza Leme. O global mindset de empresas early movers e late movers é diferente? Influências do ambiente local e do grau de internacionalização. XIII SEMEAD – Seminários em Administração. São Paulo: Setembro de 2010.
- RIFKIN, Jeremy. *O Sonho Europeu*. M. Books do Brasil Editora Ltda. São Paulo: 2005.
- ROCKERT DE MAGALHÃES, Leila Regina Gonçalves. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em História Econômica do Departamento de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em História Econômica. Na Senda do Capital: a Expatriação dos Executivos Brasileiros e Respectivas Famílias (1956-2005). São Paulo, 2008.
- ROVAI, Ricardo Leonardo; CAMPANÁRIO, Milton de Abreu; COSTA, Tiago Ribeiro. Multinacionais Brasileiras - Evolução e Perspectivas Teóricas: Caracterização de uma Tipologia. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004. Disponível em <<http://www.projectsart.com.br/artigos/pdf/Multinacionais.pdf>>. Acesso em 08/03/2011.
- SANTOS, José F. P. (Joe). INSEAD. Internacionalização da Empresa: Quatro Desafios. Palestra apresentada à liderança da Embraer S/A em 15/Ago/2008.
- SELMER, Jan. To Train or not to Train? European Expatriate Managers in China. *International Journal of Cross Cultural Management* 2002; 2; 37. Disponível em <<http://ccm.sagepub/cgi/content/abstract/2/1/37>>. Download feito pelo CAPES em 21/07/2009.

TUNG, Rosalie L..American Expatriates Abroad: From Neophytes to Cosmopolitans. *Journal of World Business*, Vol. 33 Issue 2, p125, 20p. Canada, 1998.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT – UNCTAD. World Investment Report 2010: Investing in a Low-Carbon Economy. Consulta em “Country Fact Sheet: Brazil”, disponível em <<http://www.unctad.org>>. Acesso em 29/08/2010.

URBAN, Tatiana Proença. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração. O Processo de Internacionalização de uma Multinacional Brasileira. São Paulo, 2006.

VIEIRA, Cristina Rodrigues de Borba. Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Engenharia. Gestão de Multinacionais: Análise de Trajetórias de Internacionalização de Empresas Brasileiras e de Estratégias de Gestão de Subsidiárias. São Paulo, 2008.

WALKER, Lisa L. Evaluating the Risks and Rewards of an Expatriate Assignment. Korn/Ferry International. *Chemical Engineering Progress*. ABI/INFORM Trade & Industry. 106, 3, Mar 2010.