



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
JULIA PEREIRA DE OLIVEIRA

**OS IMPACTOS DECORRENTES DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO DE
EXECUTIVOS BRASILEIROS: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA DE
EXPATRIAÇÃO DO BANCO DO BRASIL**

Florianópolis

2012

JULIA PEREIRA DE OLIVEIRA

**OS IMPACTOS DECORRENTES DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO DE
EXECUTIVOS BRASILEIROS: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA DE
EXPATRIAÇÃO DO BANCO DO BRASIL**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Graduação em Relações Internacionais, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof^a. Beatrice Maria Zanellato Fonseca Mayer, Msc.

Florianópolis,

2012

JULIA PEREIRA DE OLIVEIRA

**OS IMPACTOS DECORRENTES DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO DE
EXECUTIVOS BRASILEIROS: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA DE
EXPATRIAÇÃO DO BANCO DO BRASIL**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais e aprovado em sua forma final pelo Curso de Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, XX de novembro de 2012.

Prof^a. e Orientadora Beatrice Maria Zanellato Fonseca Mayer, Msc.

Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof.

Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof.

Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

O Trabalho de Conclusão de Curso exige extrema dedicação e comprometimento. Através do último trabalho da universidade se encerra um longo período de estudos, os quais eu não poderia concluir se não fossem os incessantes esforços dos meus pais. Por isso, gostaria primeiramente de agradecer ao meu pai e à minha mãe, que me estimularam a aprender mais e a lutar sempre. Agradeço também a Deus, por me dar sabedoria e proteção neste caminho.

Não poderia esquecer-me daqueles que me acompanharam nessa jornada, nesse último semestre turbulento, cheio de expectativas e de dúvidas... À minha professora e orientadora, Beatrice Mayer, agradeço o empenho e a disponibilidade em avançar comigo neste projeto. Obrigada por compartilhar seus conhecimentos e ideias!

Outro agradecimento vai para a Émile Dall Orsoletta, minha amiga e companheira fiel de cafezinhos e orientações nas sextas-feiras à noite. Quanta disposição, hein? Guilherme Pontes, obrigada por todo o carinho, companheirismo e compreensão. Só você para ser tão paciente...!

Por fim, agradeço especialmente ao Caio Neves e sua esposa, Márcia Neves, que dispuseram de seu tempo e dividiram comigo algumas experiências sobre a vida no exterior.

Obrigada a todos! Vocês impulsionaram os resultados deste trabalho.

RESUMO

A presente pesquisa, caracterizada como um estudo de caso, descreve como o Banco do Brasil conduz a expatriação de seus executivos e identifica de que forma os principais impactos desse processo podem ser reduzidos. A expatriação caracteriza-se pelo envio de um profissional ao exterior para representar uma organização durante um período determinado. Através desse estudo, constatou-se que o Banco do Brasil realiza um processo formalizado que atende ao expatriado e seus familiares. Para desenvolver a análise, estudou-se a cultura organizacional e também as variáveis da cultura nacional. Além disso, os dados dessa pesquisa foram obtidos por meio da aplicação de questionários a um expatriado do Banco do Brasil e sua esposa, analisando-se duas situações de expatriação às quais os mesmos foram submetidos, uma a Portugal e outra ao Japão. A partir dos conceitos de cultura organizacional e cultura nacional, pode-se compreender que a cultura de uma organização se encontra diretamente vinculada à cultura nacional, que representa as percepções da vida em sociedade, os valores e costumes e a forma de governo dos diferentes grupos existentes. Nesse contexto, percebe-se que a cultura organizacional e a cultura nacional de um país representam importantes fatores que influenciam a expatriação de profissionais. De acordo com as informações obtidas por meio do questionário, a lacuna do ajustamento cultural se encontra relacionada ao apoio burocrático oferecido pelo Banco. Sobre isso, a literatura acerca da expatriação acrescenta que os principais impactos culturais sofridos nesse processo se referem ao ajustamento cultural, ao apoio familiar e ao suporte oferecido pela organização. A maioria desses impactos é trabalhada pelo Banco do Brasil; porém, existem demandas que a organização precisa suprir e para estas a pesquisa propôs algumas sugestões.

Palavras-chave: Expatriação. Impactos culturais. Cultura organizacional.

ABSTRACT

This research describes how Banco do Brasil conducts the expatriation of its executives and identifies how the main cultural impacts of this process can be reduced. The expatriation is characterized by sending a professional to another country in order to represent an organization during a determined period. Through this study, it was verified that Banco do Brasil develops a formal process that attends the expatriate and his family. To develop this analysis, the organizational culture and the variables of national culture were studied. Also, this research's data were obtained through questionnaires directed to an expatriate from Banco do Brasil and his wife, analyzing two distinct expatriation situations in which they were submitted, one to Portugal and another to Japan. From the concepts of organizational culture and national culture, it was possible to comprehend that an organizational culture is directly linked to the national culture, which represents the perceptions of life in society, the common values and customs and the different ways of governing. In this context, it is noted that the country's organizational and national culture represent important factors that influence the expatriation. According to the information from the questionnaire, the cultural adjustment's gap is related to the bureaucratic support offered by Banco do Brasil. About this, the expatriation literature adds that the main impacts of this process are related to the cultural adjustment, the family support and the organizational support. Most of these impacts are handled by the institution; however, there are still demands that need to be supplied and for which the present research proposed some suggestions.

Key-words: Expatriation. Cultural impacts. Organizational culture.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	12
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	16
2.1.1 Tipos de negócios internacionais	19
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	21
2.2.1 Teorias de internacionalização de empresas	22
2.2.1.1 Teoria da Vantagem Absoluta de Adam Smith.....	23
2.2.1.2 Teoria da Vantagem Comparativa de David Ricardo	24
2.2.1.3 Teoria de Investimento Estrangeiro Direto de Herbert Hymer	25
2.2.1.4 Teoria do ciclo de vida do produto de Raymond Vernon	26
2.2.1.5 Teoria do Paradigma Eclético de John Dunning	27
2.2.1.6 Teoria da firma de Edith Penrose	28
2.2.1.7 Modelo de Internacionalização de Uppsala – Escola Nórdica	29
2.2.1.8 Modelo de Internacionalização de Pedro Guilherme Kraus.....	31
2.3 GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS.....	33
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL	35
2.4.1 Cultura nacional e o sistema de gestão brasileiro	39
2.4.2 Relação entre o sistema de gestão brasileiro e o de outros países	41
2.5 EXPATRIAÇÃO.....	43
2.5.1 Executivos expatriados: vulnerabilidades	44
2.5.2 Executivos expatriados: ajustamento cultural	46
2.5.3 O papel da organização internacional e do expatriado	48
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	51
3.1 O BANCO DO BRASIL.....	51

3.1.1 A internacionalização do Banco do Brasil	53
3.1.2 O processo de expatriação conduzido pelo Banco do Brasil	58
3.1.3 Alternativas para minimizar os impactos culturais da expatriação conduzida pelo Banco do Brasil	64
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICE	74
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS	75

1 INTRODUÇÃO

A nova configuração do cenário econômico internacional - caracterizado em parte pela expansão dos países emergentes, vem permitindo ao Brasil atrair novos investimentos estrangeiros diretos que contribuem para o aumento da credibilidade do país perante os demais e ainda ao incremento da produção nacional. Sob essa perspectiva, o risco-país, um índice que busca expressar o risco de crédito a que investidores se submetem ao investirem em determinado país, vem caindo no Brasil, o que demonstra uma melhoria da percepção de risco da economia brasileira perante os investidores (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2012).

Nesse sentido, viabiliza-se o crescimento de setores pouco desenvolvidos fazendo com que empresas de todos os portes estabeleçam condições mais competitivas de atuação e obtenham melhores condições de expandir suas atividades para o exterior. Ao mesmo tempo, o fluxo de investimentos brasileiros para o exterior cresce progressivamente, levando as empresas multinacionais do País a alcançar posição de destaque não só na mídia nacional, mas também na internacional, conforme aponta Amatucci (2009).

Exemplo disso é a empresa brasileira PETROBRAS, que após a quebra de monopólio em 1997 e a vinda de novos *players* ao Brasil para disputar blocos em licitações promovidas pela Agência Nacional do Petróleo (ANP), reformulou sua estratégia de crescimento e hoje atua como uma empresa integrada de energia tanto no Brasil como no exterior (FLEURY; FLEURY, 2007). Paralelamente, pode-se observar o caso do Banco do Brasil, empresa do setor financeiro e de serviços, que atualmente mantém negócios com instituições financeiras de 133 países e opera no exterior através de agências, subagências, subsidiárias, escritórios de representação e unidades de negócios (BANCO DO BRASIL, 2012).

Isso posto, a ampliação dos fluxos de comércio internacional dos Investimentos Estrangeiros Diretos (IEDs) e o destaque do Brasil como economia em expansão faz com que as empresas pensem na internacionalização como meio de se inserirem no mercado global. Tendo em vista a recorrente transformação de empresas multinacionais em empresas globais, internacionalizar-se representa adaptar-se às novas realidades, buscar por oportunidades e inovação.

Todavia, a internacionalização demanda para as empresas a elaboração de uma boa política de comércio exterior, a estruturação da empresa para exportar e o conhecimento

do mercado internacional. Entretanto, somente a adequação dos fatores que envolvem os produtos, os mercados e os clientes não são suficientes para que se obtenha êxito na operação, uma vez que se torna essencial pensar naqueles que irão representar a organização em outro país: os expatriados.

É sob o aspecto citado que esse trabalho de conclusão de curso estuda a expatriação e avalia seus impactos, baseando-se no posicionamento do Banco do Brasil em relação a esse processo.

1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

A expatriação de profissionais representa um processo de aculturação, em que o indivíduo que se desloca para o exterior distancia-se de sua cultura natal e passa a se ajustar à cultura do outro. É sobre este tema – expatriação – que pertence às áreas do conhecimento de cultura organizacional e gestão de negócios internacionais, que o presente trabalho se desenvolve.

Nesse sentido, os processos de internacionalização são acompanhados pela expatriação de profissionais à medida que transferir as vantagens competitivas para outro país implica no deslocamento dos recursos humanos. Nesse sentido, existe a demanda por profissionais que possuam habilidades além daquelas exigidas no âmbito da atividade exercida, ou seja, profissionais com uma visão de mundo global, ou *global mindset*.

Faz-se necessário, então, desenvolver uma gestão dos negócios internacionais capaz de dar suporte ao profissional para que esse consiga exercer as mesmas competências na organização subsidiária ou filial no exterior. Assim, é importante que o expatriado não se sinta limitado às suas funções e que seja possível prospectar oportunidades futuras dentro do novo contexto em que será inserido.

Tendo em vista que a atividade gerencial fora do país de origem requer adequações que envolvem aspectos relacionados à adaptação cultural, pessoal e familiar, além da formação de novos conceitos sobre a identidade, a vida e os valores pessoais do expatriado, é pertinente analisar de que forma as organizações que se internacionalizam atuam nesse processo. Isso porque a internacionalização e a expatriação podem ser facilitadas a partir do momento em que se identifica o que interfere positiva e negativamente em cada um dos casos. (VIANNA; SOUZA, 2009).

Diante desse contexto, o presente trabalho dispõe-se a responder o seguinte questionamento: de que forma o Banco do Brasil pode reduzir os principais impactos culturais na expatriação de seus profissionais?

1.2 OBJETIVOS

A fim de executar esse estudo, desenvolveu-se um objetivo geral segmentado em objetivos específicos para assim analisar o tema de acordo com as complexidades do mesmo e responder à pergunta de pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Tendo em vista a inserção de uma empresa no mercado internacional e as dificuldades de instalar-se em outro país, faz-se necessário verificar de que forma o Banco do Brasil pode reduzir os principais impactos culturais na expatriação de seus profissionais.

1.2.2 Objetivos específicos

Com o intuito de aprofundar e atingir o objetivo geral apresentam-se os objetivos específicos a serem alcançados ao longo do trabalho:

- Identificar como ocorre o processo de adaptação do indivíduo expatriado;
- Descrever como o Banco do Brasil conduz o processo de expatriação de seus profissionais ou executivos;
- Propor alternativas que minimizem os impactos da expatriação no âmbito organizacional do Banco do Brasil.

1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa se baseia nos mecanismos de expatriação desenvolvidos pelo Banco do Brasil, tendo em vista o movimento de internacionalização dessa instituição. A facilidade no processo de inserção de uma empresa fora do território nacional é viabilizada pela

adequação dos funcionários que atuarão no exterior representando a organização – os expatriados – e envolve fatores culturais, políticos, sociais e econômicos diferenciados.

Assim, o estudo do tema deste trabalho demonstra importância porque a expatriação de profissionais representa uma prática cada vez mais comum entre as organizações empresariais que se internacionalizam e desejam incorporar novas técnicas organizacionais, bem como formar novos líderes. (FREITAS, 2010).

Sob esses aspectos, para a pesquisadora este trabalho se justifica pelo interesse em conhecer o assunto com propriedade para compreender a forma de atuação de um profissional no exterior e assim projetar uma carreira internacional com mais segurança.

Nesse contexto, para o profissional de Relações Internacionais e o meio acadêmico em que esse se insere, faz-se necessário entender o processo de transferência de um país para outro. Tendo em vista que o internacionalista deve se preparar para enfrentar desafios no Brasil e no exterior, o presente estudo pretende mostrar novas possibilidades de atuação que contribuam às disciplinas ministradas no curso da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL).

Além disso, o crescimento dos investimentos estrangeiros diretos no Brasil e a participação brasileira nos investimentos de outros países revela que as organizações daqui vem adquirindo expressiva importância econômica no cenário internacional. Tal fato indica que uma empresa que busca expandir suas atividades não pode se isolar no âmbito nacional sem planejar uma estratégia de inserção no mercado global.

Sendo assim, considerando o Estado de Santa Catarina destaque nas operações de comércio exterior do Brasil, torna-se importante identificar os fatores que contribuem à internacionalização das empresas, visto que cada vez se observa movimentos além das fronteiras para se realizar e manter negócios internacionais.

Diante do exposto, uma vez que as empresas e governantes saibam como se desenvolvem os processos de expatriação de profissionais, torna-se possível promover uma internacionalização de empresas mais estruturada e bem-sucedida. Isso demonstra a relevância dessa pesquisa considerando que o fator multiplicidade cultural deve estar presente na gestão de negócios de uma organização que deseja se projetar para fora de seu país de origem.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A realização de uma pesquisa objetiva solucionar questões através de estudos científicos, ou seja, aqueles que aplicam a ciência a partir de procedimentos específicos. Diferentemente do conhecimento vulgar ou popular, o conhecimento científico é questionador, sistemático e baseado em modelos.

Nesse sentido, o presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa científica à medida que busca seguir padrões aceitos pelas comunidades científica e acadêmica. Na sequência serão descritos os métodos científicos utilizados nessa pesquisa observando-se os seguintes critérios: quanto à natureza, aos objetivos, aos procedimentos, aos métodos aplicados, à abordagem e às técnicas de coleta de dados.

Quanto à natureza, a presente pesquisa se enquadra como aplicada, pois segundo Silva e Menezes (2005) a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos”. Neste caso, como o estudo foca na avaliação do processo de expatriação de executivos brasileiros do Banco de Brasil para o exterior, necessariamente serão utilizados conhecimentos de base para então realizar as análises e propor as melhorias nesta prática do banco.

Quanto aos objetivos, esse estudo classifica-se como descritivo e exploratório. Segundo Gil (2002, p. 42), a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Nesse tipo de pesquisa, não há a interferência do pesquisador na investigação dos fenômenos humanos ou naturais, de acordo com Heerd e Leonel (2007). As principais técnicas de coleta de dados geralmente utilizadas na pesquisa descritiva podem ser representadas por formulários, entrevistas, questionários, fichas de registro para observação e coleta de dados em documentos.

Para Gil (2002 apud HEERDT e LEONEL, 2007, p. 65):

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e permitem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias.

Nesse contexto, o estudo é também exploratório. De acordo com Heerd e Leonel (2007), a pesquisa exploratória visa obter maior familiaridade com o objeto de estudo. Como muitas vezes não há conhecimentos suficientes para que o pesquisador possa formular

adequadamente um problema ou ainda elaborar uma hipótese de maneira mais precisa, faz-se necessário desencadear “um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar”, conforme aponta Koche (1997 apud HEERDT e LEONEL, 2007, p. 63).

Esta pesquisa é caracterizada, ainda, como um estudo de caso, por analisar a situação ou caso de uma organização específica: o Banco do Brasil. Nesse sentido, a pesquisa faz um recorte temporal ao analisar como o Banco do Brasil amparou o processo de expatriação de um executivo da organização em duas situações específicas: em Portugal e no Japão, compreendendo então o período de maio de 2009 a junho de 2011, e de junho de 2011 até os dias atuais. Faz-se, portanto, uma fotografia panorâmica cuja realidade analisada se refere a um período específico, havendo distinções temporais entre anos anteriores e anos futuros. Existem, então, limitações deste método de pesquisa, sendo que os resultados obtidos não podem ser generalizados para outros contextos, podendo haver distorções.

Quanto aos procedimentos ou meios de investigação, pode-se classificar o presente estudo em documental e bibliográfico. O estudo documental envolve fontes das mais diversas naturezas, as quais podem ser oriundas de arquivos de órgãos públicos, instituições privadas, documentos pessoais, regulamentos, relatórios de pesquisa. Nesse estudo, as fontes são diversificadas e dispersas (GIL, 2002).

Para a fundamentação teórica e metodológica dessa pesquisa, far-se-á uso de conteúdos publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e artigos científicos, ou seja, uma pesquisa bibliográfica. Com esse tipo de estudo tem-se o material “instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa” (VERGARA, 2003, p. 48).

A fim de atender aos objetivos propostos utilizou-se o método dedutivo para o estudo. Oliveira (1999) conceitua método como o meio de se alcançar determinado fim ou objetivo. Nesse sentido, o método dedutivo busca transformar enunciados complexos em particulares, podendo também ser utilizado em operações lógicas.

Quanto à abordagem, a pesquisa classifica-se como qualitativa, ou seja, aquela que não utiliza dados estatísticos como meios basilares na análise de um problema e se fundamenta em leituras sobre o tema da pesquisa a fim de chegar a uma conclusão. (OLIVEIRA, 1999).

Para Vergara (2003, p. 50), “população amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”. Dessa forma, a população utilizada no estudo foi a de profissionais expatriados do Banco do Brasil e seus familiares, a partir da qual se extraiu uma amostra não probabilística ou intencional. A partir

da amostra intencional seleciona-se um subgrupo da população que representará a mesma por meio das informações disponíveis (GIL, 1999). Para este trabalho, o subgrupo da população é representado por um expatriado do Banco do Brasil e sua esposa.

Quanto à coleta de dados, pode-se defini-la de acordo com duas técnicas: a de coleta de dados primários e a de coleta de dados secundários. Para esta pesquisa foram utilizados tanto os dados primários como os secundários.

Heerdt e Leonel (2007) classificam na primeira técnica os dados coletados diretamente na fonte ou que ainda não passaram por investigação e estudo. Assim, para esta pesquisa foram coletados dados primários com o objetivo de descrever o fenômeno da expatriação de executivos do Banco do Brasil. Para tal, aplicou-se um questionário estruturado direcionado à população amostral deste trabalho, os executivos brasileiros expatriados pela organização, com perguntas relacionadas aos principais assuntos da literatura sobre expatriação. O questionário foi respondido por um executivo do Banco do Brasil e sua esposa, a partir de perguntas fechadas (via e-mail).

Na segunda técnica, por sua vez, Heerdt e Leonel (2007) incluem os dados que já foram analisados e estudados, aqueles que se encontram acessíveis em livros, CDs, teses. Os dados secundários desta pesquisa foram coletados em materiais relacionados ao tema do trabalho, presentes em artigos científicos, teses, livros e em meio eletrônico.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente pesquisa encontra-se organizada em quatro capítulos que possuem subdivisões. No primeiro capítulo constam a introdução, o tema do trabalho e a limitação deste, a problematização, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa e os procedimentos metodológicos.

O segundo capítulo apresenta o embasamento teórico que serve de alicerce para este trabalho. Nesta parte há uma abordagem acerca dos negócios internacionais e da internacionalização de empresas por meio da descrição dos tipos de negócios internacionais e de uma síntese das principais teorias desenvolvidas sobre o processo de internacionalização. Em seguida, faz-se uma exposição sobre a gestão de negócios internacionais e posteriormente sobre os conceitos de cultura organizacional e de cultura nacional. Por fim, apresenta-se sobre a expatriação e os aspectos que envolvem a inter-relação entre cultura organizacional, cultura nacional, gestão organizacional e os executivos internacionais.

No terceiro capítulo tem-se a apresentação e a análise dos dados, que começa com uma breve contextualização do Banco do Brasil a partir da história da empresa e do processo de internacionalização. A partir disso, realiza-se a análise dos dados obtidos por meio dos questionários voltados a um expatriado do Banco de Brasil e seu familiar.

O quarto capítulo apresenta as considerações finais e algumas sugestões e observações para futuras pesquisas sobre a expatriação. Finalmente, apresentam-se as referências bibliográficas utilizadas nesta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica referente ao tema proposto nesta pesquisa. Inicialmente, contextualizam-se os negócios internacionais, destacando-se as teorias de negócios internacionais e os modelos de internacionalização.

Em seguida, faz-se uma abordagem sobre a gestão de negócios internacionais e o sistema de gestão brasileiro. Após isso, conceitua-se cultura organizacional e cultura nacional com base nas definições apresentadas por Edgar Schein (2001) e Hofstede (1994) e assim apresenta-se a relação entre o sistema de gestão brasileiro e o de outros países. Por fim, expõe-se o papel do executivo internacional nas organizações e o movimento de expatriação.

2.1 NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

A conceituação de negócio, conforme aponta Racy (2006), envolve aspectos relacionados à atividade, ao trabalho, aos principais interesses de um indivíduo. O autor assinala que negócio pode ser o emprego do trabalho em uma atividade comercial, como forma de se conseguir determinado padrão de vida com muitos lucros ou, ainda, o nome que se dá a um estabelecimento voltado a atividades comerciais. Para este trabalho, é cabível o conceito de negócio no sentido monetário, de acordo com a definição baseada naquela da Harvard Business School, em que negócio representa uma atividade ligada à obtenção de lucro (RACY, 2006).

Nesse sentido, empresas realizam negócios a fim de mudar sua posição competitiva no mercado, ampliar a capacidade de alocação de recursos e auferir lucros. Considerando-se o fenômeno da globalização, surge a necessidade dos setores industriais e de serviços expandirem suas operações para o ambiente internacional e com isso desenvolvem-se os negócios internacionais, os quais abrangem o fluxo de bens, serviços, propriedades e capital.

Por negócio internacional entende-se aquele cujas atividades não são unicamente locais. Czinkota et al (1998 apud RACY, 2006, p. 177) considera esse tipo de negócio como “todo aquele que estiver além das fronteiras da empresa nacional”.

A entrada de uma empresa em mercados estrangeiros representa uma decisão que envolve riscos e desvantagens em relação à concorrente do novo mercado, como a

familiarização com a cultura, os costumes, as preferências, a legislação do país. Entretanto, existem muitos motivos para a expansão internacional, conforme analisa Mariotto (2007).

A busca por novos mercados e recursos no estrangeiro, a obtenção de conhecimento especializado e a redução do risco da empresa – a fim de não depender somente de um mercado que garanta toda a sua receita – constituem algumas justificativas para o movimento de internacionalização. Além disso, políticas governamentais que estimulam o investimento estrangeiro direto (IED) no país hospedeiro indicam outro motivo para a entrada nesse país (MARIOTTO, 2007).

Com base nesses aspectos, as motivações que levam uma empresa a estabelecer negócios internacionais podem ser definidas em quatro pontos: entrada em mercados estrangeiros, acesso à *expertise* estrangeira, fatores econômicos e considerações financeiras e de impostos. A entrada em mercados estrangeiros através de IED se dá em razão de barreiras comerciais, de restrições ao rendimento das operações domésticas e devido aos altos custos de transporte de bens acabados (FLEURY; FLEURY, 2007).

A entrada em mercados estrangeiros por IED requer da empresa a alocação de executivos para conduzir essas operações. Isso pode ocorrer através da expatriação de profissionais ou a partir do acesso a novos executivos estrangeiros, o que representa o acesso à *expertise* estrangeira. Assim, de acordo com Fleury e Fleury (2007), o acesso à *expertise* estrangeira também representa outra motivação para as empresas desenvolverem negócios internacionais, considerando-se a possibilidade de conhecer sobre os mercados internacionais e a gestão de pessoas e organização industrial do outro país.

Além disso, em razão de fatores econômicos as empresas buscam o acesso a baixo custo de mão-de-obra, de materiais e de custos indiretos. Por fim, sabendo-se das motivações financeiras e de impostos, as empresas são atraídas pela isenção e taxas favoráveis de impostos, pelos incentivos de financiamento direto e de impostos, bem como por outros incentivos (FLEURY; FLEURY, 2007).

Uma primeira forma de atividade envolvendo um mercado estrangeiro é representada pelo comércio exterior, em forma de importações ou exportações. Mariotto (2007) afirma que o comércio exterior consiste na forma mais antiga de negócio internacional na história da humanidade, caracterizando-se atualmente como um dos primeiros passos no processo de envolvimento crescente com outro país, que se dá a partir da comercialização de mercadorias ou serviços.

Desse modo, existem algumas estratégias que podem orientar as empresas na internacionalização de suas operações. Hill (2004 apud FLEURY; FLEURY, 2007) aponta

que um dos cenários mais úteis para essa orientação identifica duas dimensões importantes ou condições de negócio: pressões de custo e pressões por responsividade local. Essas duas condições podem ser utilizadas para identificar quatro estratégias baseadas na caracterização dos tipos de organizações internacionalizadas: internacional, global, multidoméstica e transnacional.

De acordo com Bartlett e Ghoshal (1992 apud MARTIGNAGO, 2006), uma organização internacional é aquela que se encontra de alguma forma envolvida com transações internacionais, seja com indivíduos ou organizações públicas ou privadas. Nesse sentido, conforme Fleury e Fleury (2007) a estratégia internacional caracteriza-se por baixas pressões de custo e baixas pressões por responsividade local. Não é comum às empresas a criação de uma divisão internacional separada e, com isso, essas permanecem etnocêntricas em relação às operações no estrangeiro.

Por outro lado, uma organização global caracteriza-se como uma empresa que percebe similaridades entre os consumidores de diversos países e passa a transformar negócios de vários países em um negócio mundial com uma estratégia global e integrada (MARTIGNAGO, 2006). Assim, a estratégia global indica pressões sobre custos altas, embora as pressões por responsividade local sejam ainda baixas. Sob essa estratégia, as empresas buscam obter economias de escala, criando divisões de produto internacionais, mas permanecem predominantemente etnocêntricas (FLEURY; FLEURY, 2007).

Martignago (2006, p. 30) caracteriza uma organização multidoméstica ou multinacional como uma “coleção de operações relativamente independentes”. Desse modo, cada subsidiária centraliza-se em um mercado doméstico específico e tem liberdade para alterar produtos, campanhas de marketing e técnicas de produção conforme as necessidades da demanda local. Logo, na estratégia multidoméstica as empresas encontram pressões sobre custos baixas, mas pressões por responsividade local altas. As empresas podem, então, tentar maior proximidade com o mercado local e adotam uma abordagem policêntrica nas operações, de acordo com Fleury e Fleury (2007).

Finalmente, uma organização transnacional possui grande interdependência nas operações que desenvolve e tende a centralizar o processo decisório na matriz no que se refere às atividades voltadas à produção, pesquisa e desenvolvimento do produto. Ao mesmo tempo, Martignago (2006) explica que esse tipo de organização procura conciliar os benefícios de uma operação em grande escala e respeitar as atividades locais e, com isso, a empresa transnacional descentraliza as decisões referentes ao marketing da empresa e aos recursos humanos, visto que tais atividades requerem o respeito às especificidades locais. Dessa forma,

na estratégia transnacional há pressões altas tanto sobre os custos quanto sobre a responsividade local. Portanto, frequentemente as empresas criam estruturais matriciais baseadas na relação produto/área e adotam uma abordagem geocêntrica (FLEURY; FLEURY, 2007).

De acordo com a orientação da empresa e conforme essa adquire conhecimentos e experiência no novo mercado, a organização pode decidir aumentar o grau de envolvimento e então assumir formas de operação mais comprometidas, movimento explicado pelas escolas comportamentais, que adotam a visão gradualista do processo de internacionalização, de acordo com Fleury e Fleury (2007). Existem, entretanto, outras teorias de internacionalização de empresas que não tratam da internacionalização de forma gradual.

Considerando o processo gradual de internacionalização, o maior grau de comprometimento pode ser exemplificado pelas empresas que decidem operar no exterior por meio do licenciamento, da *joint venture* ou ainda do investimento direto em uma subsidiária própria (MARIOTTO, 2007). Essas formas de operações internacionais serão explicadas a seguir.

2.1.1 Tipos de negócios internacionais

À medida que uma empresa obtém conhecimentos e determinada especialização no mercado nacional e internacional e possui certos recursos e necessidades de crescer e evoluir economicamente pode optar por realizar as operações no exterior basicamente sob três formas: licenciamento, *joint venture* e investimento direto. O licenciamento representa um acordo contratual em que uma empresa (a licenciadora) coloca um bem à disposição de outra (a licenciada), em troca de taxas de licenciamento, pagamento de *royalties*, ou outras formas de remuneração, segundo Root (1994 apud KEEGAN, 2000). O licenciamento representa uma estratégia de entrada no mercado global em grande expansão, visto que pode oferecer um bom retorno sobre o investimento.

Nesse sentido, uma empresa que possui tecnologia avançada, conhecimento ou uma forte imagem de marca pode operar por licenciamento com o objetivo de aumentar a rentabilidade mesmo com pouco investimento inicial. Apesar disso, uma desvantagem do licenciamento é que este pode representar uma forma de participação limitada, visto que a empresa pode perder o possível retorno do marketing e da fabricação do produto se a licenciada desenvolver seu próprio *know-how* sobre o produto licenciado (KEEGAN, 2000).

Diante do exposto, deve-se manter outras formas de participação no mercado internacional, como por exemplo, através de uma *joint venture*. A *joint venture* caracteriza-se como uma forma contratual que determina e normaliza deveres e obrigações entre empresas integrantes do mesmo setor, mas de países diferentes. Esta forma de entrada é representada por uma terceira empresa que é controlada por empresas parceiras (AMATUCCI, 2009).

Conforme Keegan (2000), a *joint venture* com um sócio local representa uma forma de participação mais ampla em mercados estrangeiros do que a exportação e a concessão de licenças. Por meio dessa estratégia, os sócios compartilham a posse da terceira empresa, dividem os riscos e tem a capacidade de combinar diferentes pontos fortes da cadeia de valor, como a capacidade de comercialização internacional e de fabricação.

O investimento direto no exterior, por sua vez, caracteriza as empresas multinacionais, visto que a partir da abertura de subsidiárias – que serão filiais estrangeiras – coloca-se dinheiro em outro país com finalidades produtivas, segundo Amatucci (2009). Esse tipo de investimento direto pode ser realizado por meio de fusões e aquisições, que representam uma alternativa para a adequação do porte e da estrutura organizacional das empresas diante do mercado e do cenário internacional (VASCONCELLOS, 2008).

Sob essa perspectiva, fusões e aquisições são realizadas com o objetivo de dominar o mercado e buscar a liderança frente à competição internacional. As fusões consistem na combinação de duas ou mais empresas que resultam em uma nova empresa. De acordo com Brealey (1992 apud VASCONCELLOS, 2008), esta nova empresa mantém a identidade de uma delas e a outra desaparece sob o aspecto jurídico, apesar de os ativos humanos e materiais permanecerem geridos pela outra empresa. As aquisições representam uma ação na qual uma companhia compra a maior parte (ou toda) das participações acionárias da empresa a fim de controlá-la (INVESTOPEDIA, 2012).

Para Vasconcellos (2012) as fusões e aquisições permitem viabilizar a expansão em curto prazo, pois se adquire uma operação em vez de construir uma fábrica; reduzir o custo da expansão, visto que as aquisições possuem custos menores que as iniciantes; conhecer o funcionamento de determinado setor e suas especificações por meio das aquisições, o que não ocorre se uma empresa se instalar em outro país construindo fábricas. O autor acrescenta que essas alternativas ainda permitem que se obtenha patente, tecnologia ou licença para comercializar novos produtos; remover possíveis concorrentes e aumentar as barreiras de entrada para novos concorrentes.

Do mesmo modo, há o investimento estrangeiro direto do tipo *green field*. Esse investimento caracteriza-se pelo investimento no qual a empresa matriz inicia do zero, do

chão, um novo empreendimento em um país estrangeiro. Através do *green field* as empresas não realizam fusões ou aquisições, mas iniciam uma nova atividade.

Com base nos tipos de investimento estrangeiro direito descritos, compreende-se que o pressuposto dessa iniciativa consiste na mobilidade do capital, pois sem ela a fabricação ou a venda por meio de representantes próprios fora do país de origem não pode entrar nos projetos estratégicos e no aprimoramento da competitividade das empresas (AMATUCCI, 2009).

Considerando as formas de operação internacional citadas anteriormente como parte das estratégias de entrada e de atuação no mercado internacional, faz-se necessário explicar a internacionalização de empresas. Nesse sentido, a seguir apresentar-se-ão alguns conceitos de internacionalização bem como as teorias que explicam o fluxo dos negócios além das fronteiras, para desta forma ter-se a melhor compreensão do processo de internacionalização das empresas.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O Brasil representa um país cujas empresas vem se internacionalizando tardiamente, da mesma forma que ocorre em outros países em desenvolvimento como Índia, Rússia, China e África do Sul, os BRICS. Depois de um século convivendo e competindo com multinacionais norte-americanas, europeias e japonesas no território brasileiro, as empresas do Brasil estão aprendendo a ser multinacionais (AMATUCCI, 2009). Nesse sentido, torna-se importante caracterizar o processo de internacionalização, embora não exista um conceito claramente definido sobre o assunto.

Welch e Luostarinen (1988, apud FLEURY e FLEURY, 2007) sugerem que a internacionalização consiste no processo de expansão do envolvimento em operações internacionais. Sob essa perspectiva, Mariotto (2007) aponta que importações e exportações representam, frequentemente, um primeiro passo da empresa no envolvimento crescente com mercados estrangeiros.

Para Mariotto (2007), se uma empresa fizer um primeiro investimento direto em instalações produtivas no exterior se tornará uma empresa multinacional (EMN). Essa ação pode evoluir até o estabelecimento de subsidiárias em diversos países e, nesse sentido, o processo de envolvimento avançado da empresa em operações internacionais denomina-se “internacionalização”.

Cintra e Mourão (2005) explicam que a internacionalização representa um processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva execução, para que uma empresa comece a operar em países diferentes daquele em que se encontra inicialmente instalada. Os autores excluem as simples relações de importação e exportação e afirmam que “a internacionalização envolve necessariamente a movimentação internacional dos fatores de produção”.

Baseando-se nessa característica, Cintra e Mourão (2005) reforçam que a internacionalização envolve uma relação contínua com o exterior e, portanto, não pode ser encarada como uma atividade temporária ou com vistas à superação de um obstáculo conjuntural. A internacionalização trata-se, com isso, de um fenômeno de natureza estrutural.

Tendo sido apresentados alguns conceitos para contextualização do tema, a seguir mostram-se algumas teorias e modelos de internacionalização de empresas propostos por diferentes autores e sob distintas abordagens.

2.2.1 Teorias de internacionalização de empresas

Os complexos processos de internacionalização levaram à formação de diferentes perspectivas sobre os movimentos de inserção de uma empresa no ambiente internacional. Kraus (2006) explica que na literatura especializada não há uma estrutura teórica única sobre os processos de internacionalização ou sobre o desenvolvimento dos negócios em nível internacional. Contudo, existem abordagens que analisam o processo de internacionalização como um todo e representam, assim, as teorias de internacionalização de empresas.

Os primeiros estudos sobre o processo buscaram entender o fenômeno pela racionalidade econômica do movimento das empresas que passavam a atuar no exterior. Pesquisadores na área de Economia Internacional formularam, assim, a abordagem econômica, que parte do princípio de que as empresas se internacionalizam por duas razões: ou para explorar as vantagens competitivas ou para internalizar operações que seriam mais caras ou ineficientes se fossem feitas de acordo com os mecanismos de mercado (FLEURY; FLEURY, 2007).

Outra abordagem é a comportamental. A partir dessa corrente se enfatiza os aspectos comportamentais da internacionalização, que é vista como um processo composto de um conjunto de passos sequenciais dependentes do conhecimento obtido pela experiência numa visão de processo gradual (REZENDE, 2004 apud FLEURY; FLEURY, 2007).

Segundo esse contexto, dentro da abordagem econômica foram estudadas as teorias de Adam Smith, David Ricardo, Stephen Hymer e John Dunning. Dentro da abordagem comportamental, foram estudadas as principais ideias de Raymond Vernon, Edith Penrose, Johanson e Vahlne e Pedro Guilherme Kraus, que serão apresentadas na próxima seção.

2.2.1.1 Teoria da Vantagem Absoluta de Adam Smith

Sabendo-se que a internacionalização envolve também o comércio, as primeiras teorias sobre o assunto explicavam e defendiam o fluxo internacional do comércio. Nesse sentido, um dos primeiros autores a se dedicar ao estudo do comércio internacional foi Adam Smith. A partir da obra “A Riqueza das Nações”, editada em 1776, o filósofo e economista buscou descobrir os verdadeiros fatores que determinam o aumento da riqueza das nações e compreender a crescente evolução social que estava promovendo considerável avanço econômico e social à sua época (CENTRO INTERDISCIPLINAR DE ÉTICA E ECONOMIA PERSONALISTA, 2010).

Adam Smith utilizou a produção no aspecto social como objeto da teoria econômica, ou seja, a riqueza das nações dependendo essencialmente do trabalho humano. Além disso, voltou-se a questões objetivas da produção e provou que existe relação entre o aumento das riquezas e a maior ou menor utilização da divisão social do trabalho. Demonstrou, ainda, que a partir da especialização da mão de obra se viabiliza a produção em larga escala em um menor intervalo, bem como se aprimora as capacidades específicas dos trabalhadores (CENTRO INTERDISCIPLINAR DE ÉTICA E ECONOMIA PERSONALISTA, 2010).

Nesse sentido, Smith buscou demonstrar que a aplicação da divisão do trabalho na área internacional – que permitia a especialização de produção aliada às trocas entre as nações – contribuía ao melhoramento do bem-estar das populações (RATTI, 1994). As ideias propostas originaram o princípio básico da Teoria das Vantagens Absolutas, em que “cada país deve concentrar-se naquilo que pode produzir a custo mais baixo e trocar parte dessa produção por artigos que custem menos em outros países”, conforme aponta Ratti (1994, p. 322).

Por intermédio do comércio internacional, um país exporta aquelas mercadorias que consegue produzir com menos custos que os outros países e importa aquelas que produz

mais caro; assim, produz os produtos que gera com maior eficiência e consome mais do que poderia se não existisse o comércio internacional (BADO, 2004).

A principal analogia da Teoria das Vantagens Absolutas de Adam Smith foi a “mão invisível”. Smith afirmou que os interesses privados devem ser livremente desenvolvidos - respeitando parâmetros mínimos de conduta guiada por regras morais e jurídicas. Nesse sentido, sendo contrário à intervenção estatal quer nos negócios privados, quer no comércio internacional, o teórico aponta que tais interesses seriam harmonizados por uma espécie de “mão invisível”, o que resultaria em benefícios para toda a sociedade (CENTRO INTERDISCIPLINAR DE ÉTICA E ECONOMIA PERSONALISTA, 2010).

A seguir, tem-se uma síntese da teoria de David Ricardo, que buscou aprimorar a teoria de Adam Smith.

2.2.1.2 Teoria da Vantagem Comparativa de David Ricardo

As idéias de Adam Smith que levaram à formação da Teoria das Vantagens Absolutas foram aperfeiçoadas pelo economista David Ricardo, que desenvolveu a Teoria das Vantagens Comparativas. Para Ricardo, mesmo que um país tenha vantagem absoluta sobre outro país na produção de todos os bens, mas sua vantagem seja superior em certos produtos do que em outros, o comércio pode ser proveitosos para ambos. Ou seja, deve-se considerar não as vantagens absolutas, e sim as comparativas (RATTI, 1994).

David Ricardo pressupõe, então, que: há diferentes tecnologias em diferentes países e o uso delas representa uma explicação possível para a existência de diferentes estruturas de preços relativos nos países; a balança comercial encontra-se sempre em equilíbrio e o custo dos transportes é nulo; a economia tem custos constantes de escala (BADO, 2004).

O modelo ricardiano também indica a existência de dois países, dois produtos, um único fator de produção, que é o trabalho, e a relação entre os preços dos produtos antes do comércio como uma função exclusiva das quantidades de fator utilizadas na produção de cada item (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004).

Assim sendo, o comércio internacional proporciona crescimento na produção mundial uma vez que permite aos países se especializar na produção do bem que apresenta vantagem comparativa. Os países terão essa vantagem se o custo de oportunidade da produção

de um bem em relação a outros bens for mais baixo do que em outros países (KRUGMAN; OBSTFELD, 2001).

Dessa forma, o modelo Ricardiano baseia-se no pressuposto de que o comércio internacional é unicamente o resultado das diferenças internacionais na produtividade do trabalho. A essência das vantagens comparativas encontra-se, então, no fato de que o comércio internacional pode beneficiar ambos os países se cada um deles produzir os bens nos quais possuem maior vantagem comparativa (KRUGMAN; OBSTFELD, 2001).

Na próxima subseção, será abordada a teoria de Hymer, que buscou explicar as atividades das empresas fora de seu país de origem e lançou as bases de uma nova teoria de investimento direto (MARIOTTO, 2007).

2.2.1.3 Teoria de Investimento Estrangeiro Direto de Herbert Hymer

Em 1960, durante sua tese de doutorado, Stephen Hymer buscou responder se os investimentos estrangeiros diretos (IED) seguiam os mesmos princípios das leis econômicas do fluxo internacional de capitais, segundo as quais estes se movem do país de menor taxa de juros para o de maior. A conclusão foi de que a resposta era não, os IED seguem a lógica das operações internacionais da firma e não se comportam de acordo com o modelo clássico de fluxo de capitais (AMATUCCI, 2009).

Sendo assim, Hymer explicou que a motivação das empresas pelo IED não se relacionava à taxa de juros, mas aos lucros que poderiam ser obtidos por meio do controle, pela empresa, do empreendimento estrangeiro. Ou seja, esses lucros sobre o capital investido poderiam ser superiores à taxa de juros vigente no país em que se realizavam as operações (MARIOTTO, 2007).

A teoria desenvolvida apontou ainda que a propriedade e o controle do empreendimento estrangeiro possibilitam vantagens econômicas às empresas multinacionais. A primeira vantagem diz respeito à prudência na utilização dos recursos: o investidor mantém a propriedade de forma que garanta a segurança do investimento, sendo mais estimulado a não falir. Além disso, as diferenças culturais, de interesse e de governo entre os países faz com que o investidor no estrangeiro busque o controle para assim operar da maneira que expresse maior confiabilidade (AMATUCCI, 2009).

O controle, conforme Mariotto (2007) faz-se necessário para eliminar a concorrência no mercado estrangeiro e para explorar, através dos IED e de forma mais

lucrativa que o licenciamento, uma vantagem que a empresa possui no mercado doméstico e que possa utilizar no mercado estrangeiro.

Assim, a tese de Hymer pôde demonstrar que o movimento de capitais na forma de investimento direto se dá com o foco em dois objetivos:

(1) Firmas controlam empresas em muitos países de maneira a remover a competição entre elas quando as empresas vendem no mesmo mercado ou vendem uma para a outra sob condições de competição imperfeita. (2) Firmas empreendem operações em países estrangeiros de maneira a se apropriarem plenamente dos retornos sobre certas habilidades que elas possuem. Elas escolhem esse método ao invés de métodos alternativos como licenciamento porque as imperfeições do mercado impedem a plena realização de lucros a menos que a firma exerça algum controle (HYMER, 1960 apud AMATUCCI, 2009, p. 7).

O investimento estrangeiro direto representa uma importante estratégia de entrada no mercado internacional que faz parte do processo de internacionalização das empresas. Na sequência, apresenta-se a teoria do ciclo de vida do produto de Vernon, teórico que também explica o fluxo de investimentos no exterior.

2.2.1.4 Teoria do ciclo de vida do produto de Raymond Vernon

Raymond Vernon explica o fluxo de investimentos no exterior a partir do papel que as firmas exercem na administração do ciclo de vida do produto. Essa teoria é considerada uma das teorias de negócios internacionais mais conhecidas, aparecendo geralmente logo após a teoria da vantagem absoluta de Adam Smith e da teoria da vantagem comparativa de Ricardo (AMATUCCI, 2009).

Considerar o papel exercido pelas firmas no fluxo internacional de investimentos representou uma das inovações dessa teoria. Somado a isso, Vernon foi o primeiro teórico a renunciar ao pressuposto de que o conhecimento era universalmente disponível e preferiu transformá-lo em variável independente na decisão de exportar ou de investir. Por fim, considerou o papel da tecnologia nos negócios internacionais (AMATUCCI, 2009).

Para Vernon, as inovações tecnológicas que levam à criação de novos produtos exigem capital e mão-de-obra altamente qualificados, fatores que tendem a estar disponíveis nos países mais desenvolvidos. Além disso, as inovações técnicas que envolvem o produto e

principalmente o processo de produção percorrem três estágios de maturação (novo produto, produto em amadurecimento, produto padronizado) enquanto o produto é comercializado. Nesse sentido, a vantagem comparativa de um produto se desloca para um país menos desenvolvido à medida que o processo de manufatura torna-se mais padronizado e com mão-de-obra menos qualificada (MARIOTTO, 2007).

No estágio de novo produto ou inovação, o produto e o processo de produção são pouco especializados, o que exige flexibilidade na produção, trabalhos especializados e altos custos de produção. Deve, portanto, existir um mercado capaz de absorver o produto de alto custo e nessa fase, a vantagem da empresa é sua posição monopolista que lhe permite praticar preços compatíveis para recuperar os investimentos com a inovação, conforme analisa Amatucci (2009).

Quando o produto está na fase de amadurecimento, o processo fica mais padronizado ao mesmo tempo em que a produção aumenta. As vendas do país inovador para outros países também aumentam e a demanda por mão-de-obra qualificada é reduzida. Conforme a concorrência cresce, a empresa precisa decidir entre investir em países menos desenvolvidos para aproveitar a mão-de-obra mais barata lá existente ou perder a participação no mercado (MARIOTTO, 2007). Por último, Amatucci (2009) aponta que no estágio de padronização o produto torna-se padronizado e a produção será transferida para aqueles países com mão-de-obra mais barata, em um cenário de competição acirrada.

Então, os IED ocorrem para que se aproveitem as vantagens da inovação por meio da expansão para novos mercados e assim amplie-se o ciclo de vida do produto com a obtenção de um maior retorno sobre investimento.

2.2.1.5 Teoria do Paradigma Eclético de John Dunning

O paradigma eclético de John Dunning busca explicar os IED com base em três vantagens competitivas: Vantagens Específicas de Propriedade, Vantagens Específicas de de Localização e Vantagens Específicas de Internalização. As duas primeiras representam a base da teoria de Hymer e a última foi incorporada posteriormente. (FLEURY; FLEURY, 2007).

As Vantagens Específicas de Propriedade explicam como a propriedade de certos ativos pode fornecer à empresa vantagens competitivas que serão levadas ao exterior com sucesso, como a propriedade sobre tecnologia, marca, processo, patente e ainda a propriedade monopolista sobre fontes de matéria-prima. (FLEURY; FLEURY, 2007).

Em 1980, Dunning acrescentou que o interesse de uma empresa em operar em um país estrangeiro também estaria ligado às Vantagens Específicas de Localização. Tais vantagens poderiam ser obtidas pelo exercício, mesmo que provisório, do monopólio em um mercado sem concorrência; pela imposição do padrão de qualidade; pelo usufruto de incentivos governamentais; pelo acesso a matérias-primas locais e ainda pelo fato de a empresa ser a primeira a explorar o mercado (AMATUCCI, 2009).

As Vantagens Específicas de Internalização mostram que uma empresa preferirá manter a atividade dentro de sua firma – internalizando-se – quando os custos de negociar com um parceiro forem muito altos. Os custos de negociação envolvem o monitoramento do cumprimento de um contrato, o gerenciamento do cumprimento das leis de proteção à propriedade ou ao contrato; a garantia da qualidade do serviço ou produto; o controle do fluxo de informações entre as partes e a proteção do valor da marca de uma *performance* inferior (AMATUCCI, 2009).

A combinação dos fatores propriedade, localização e internalização é, para Dunning (1980), suficiente para explicar os IED. De acordo com Amatucci (2009), ao operar em diferentes locais uma empresa pode ainda obter outras vantagens, como beneficiar-se de preços de transferência internacional, transferir ativos líquidos para se beneficiar ou proteger de flutuações cambiais e diminuir o risco de operação pela diversificação territorial.

2.2.1.6 Teoria da firma de Edith Penrose

Até a metade do século XX, havia poucos economistas que se preocupavam com que o que ocorria no interior de uma empresa ou firma, uma vez que os aspectos macro - principalmente aqueles ligados ao comércio internacional – eram os que realmente importavam. Esse cenário modificou-se posteriormente mediante trabalhos que estabeleceram fundamentos da teoria da firma como um segmento independente de estudos (HEMAIS; HILAL, 2002).

Foi Edith Penrose uma das primeiras a desafiar os preceitos econômicos neoclássicos. A autora propôs uma nova ordem que enfrentava a teoria tradicional da firma e os mercados de concorrência perfeita, preços relativos e ótima alocação de recursos. Penrose buscou entender se existia algum fator próprio da natureza de qualquer firma que promovia ou limitava seu crescimento e com isso introduziu a firma em si como unidade de análise, desenvolvendo, a partir daí, a sua teoria (HEMAIS; HILAL, 2002).

Penrose partiu da ideia de que o papel econômico da firma seria o de obter e organizar recursos, de modo a fornecer ao mercado produtos e serviços de forma lucrativa. Segundo a concepção da autora, o conhecimento coletivo da firma – seus recursos humanos – limita a taxa de crescimento, apesar de que teoricamente não deveriam existir limitações ao processo de desenvolvimento (HEMAIS; HILAL, 2002).

Assim, Penrose se distanciou do pressuposto clássico de que o limite de crescimento da firma é estabelecido pela demanda existente. De acordo com Hemais e Hilal (2002), esse posicionamento levou à teoria da diversificação da firma, que aponta que mudanças deveriam ocorrer no momento em que os mercados existentes se tornassem menos lucrativos ou quando surgissem novos e atraentes mercado a serem atendidos.

A teoria do conhecimento e as mudanças verificadas dentro da firma foram tomadas como modelo de análise do processo de internacionalização. Edith Penrose propôs que o crescimento da firma se encontraria intimamente relacionado à aquisição de conhecimento, em um processo evolutivo baseado na cumulatividade da experiência conjunta da organização (HEMAIS; HILAL, 2002).

Através da teoria da firma, a concepção de Penrose representou a base para a construção de outra hipótese, defendida pela Escola de Uppsala. O modelo de Uppsala, apresentado a seguir, fundamenta-se no fato de que o conhecimento só pode ser adquirido através da experiência direta.

2.2.1.7 Modelo de Internacionalização de Uppsala – Escola Nórdica

Em meados da década de setenta, pesquisadores da Universidade de Uppsala – como Hörnell, Johanson, Wiedersheim-Paul e Vahlne – analisaram o processo de internacionalização de firmas suecas manufatureiras e desenvolveram um modelo relacionado à forma como essas firmas escolhiam mercados e meios de entrada quando decidiam se internacionalizar. A firma internacional consiste, para a Escola de Uppsala, em uma organização caracterizada por processos fundamentados em aprendizagem que apresenta complexa e difusa estrutura no que tange a recursos, competências e influências (HEMAIS; HILAL, 2002).

Seguindo uma abordagem comportamental, a partir dos estudos de Uppsala, a internacionalização de empresas é compreendida como um processo de aprendizagem em que

uma empresa investe recursos de modo gradual e obtém conhecimentos acerca de determinado mercado externo de maneira incremental (MARTIGNAGO, 2011).

De acordo com Amatucci (2009, p. 19), o modelo de Uppsala é considerado relativamente simples e possui duas proposições fundamentais:

Primeiro, que as empresas internacionalizar-se-ão gradualmente em pequenos passos, preferivelmente a realizar grandes inversões logo nas primeiras experiências. Tipicamente, a empresa exportará para o país estrangeiro através de um agente, depois estabelecendo uma subsidiária de vendas, e, eventualmente e em alguns casos, iniciará a produção no país hospedeiro.

A segunda proposição é a de que existe evidência de relação entre a ordem cronológica da internacionalização e a distância psíquica entre o país de origem e o país hospedeiro; distância psíquica definida como a soma dos fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado estrangeiro (diferenças de linguagem, cultura, de desenvolvimento industrial, etc.).

Nesse sentido, para Fleury e Fleury (2007), existem alguns pontos levantados pela Escola de Uppsala que merecem destaque: o primeiro refere-se às ideias de evolução e aprendizagem ligadas ao processo de internacionalização gradativa, o qual se inicia com a exportação, que permite obter informações sobre um novo mercado até atingir mercados “psicologicamente” distantes. O segundo diz respeito à importância de fatores culturais no movimento para além das fronteiras e ao conhecimento como ferramenta que influencia no comprometimento da empresa com certo mercado e também o processo decisório.

Os estudos de Uppsala indicam que o maior obstáculo aos processos de internacionalização consiste na falta de conhecimento do mercado-alvo, sendo esse fator o que justifica o gradualismo do processo de internacionalização. Dessa forma, as empresas começam a internacionalização em países culturalmente próximos, que geralmente representam aqueles com os quais se tem proximidade geográfica. Conforme a empresa adquire conhecimento do processo, sente-se mais preparada para se inserir em novos mercados internacionais (MARTIGNAGO, 2011).

Em face disso, escritórios comerciais e subsidiárias comerciais e fabris representam uma sequência de maior comprometimento de recursos, resultado do maior conhecimento de mercado. A fim de alcançar esses estágios, as empresas podem assumir formas organizacionais que envolvem a opção por uma *joint venture*, a realização de licenciamento e ainda a implantação de uma subsidiária (MARTIGNAGO, 2011).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975 apud Martignago, 2011) propõem quatro níveis de internacionalização: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de representantes, escritório de vendas e produção local. Os estágios iniciais não

precisam ser necessariamente seguidos pela empresa, o que leva à outra observação dos estudiosos de Uppsala: as empresas podem retroceder no processo de internacionalização, passando, por exemplo, de um estágio avançado (como o de investimento direto) para um estágio de comprometimento de recursos inferior, como o da exportação. Entretanto, de maneira geral a teoria de Uppsala atribui à internacionalização um caráter evolutivo (MARTIGNAGO, 2011).

Merece destaque, ainda, a questão das redes de relacionamento – *networks* – as quais são consideradas uma evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala. Johanson e Vahlne (1987 apud HEMAIS; HILAL, 2002) explicam que as interações entre os atores, além de integrarem o processo de decisão estratégica, dão forma às estruturas de *network*. Do ponto de vista das *networks*, o contexto de negócios internacionais se baseia, principalmente, em relacionamentos específicos com outros atores. Paralelo a isso, a teoria sugere que o grau de internacionalização de uma firma reflete além dos recursos alocados no exterior, o grau de internacionalização da *network* em que se encontra inserida. Andersson e Johanson (1997 apud HEMAIS; HILAL, 2002) apontam que a partir das redes de relacionamentos – *networks* – a internacionalização deixa de ser apenas uma questão de mudar a produção e começa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras.

A Teoria de Uppsala estabeleceu o padrão “normal” de internacionalização de empresas na literatura, sendo os casos reais comparados com o modelo desenvolvido pela Escola (AMATUCCI, 2009). Nesse sentido, Pedro Guilherme Kraus (2006) também aponta que a internacionalização de empresas se dá de forma gradual e incremental e propõe um modelo de internacionalização que será explicado a seguir.

2.2.1.8 Modelo de Internacionalização de Pedro Guilherme Kraus

A liberação do comércio internacional após a Segunda Guerra Mundial viabilizou a ação conjunta entre países com o objetivo de aprimorar o comércio e os negócios internacionais. Os níveis de competição entre as empresas se elevaram e com isso, as atividades em nível internacional foram ampliadas. Nesse sentido, os processos de internacionalização passaram a integrar os projetos das corporações e as empresas brasileiras iniciaram suas participações no mercado internacional.

Considerando que essas participações ocorreram mediante o desenvolvimento de exportações (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996 apud KRAUS, 2006) criou-se um modelo

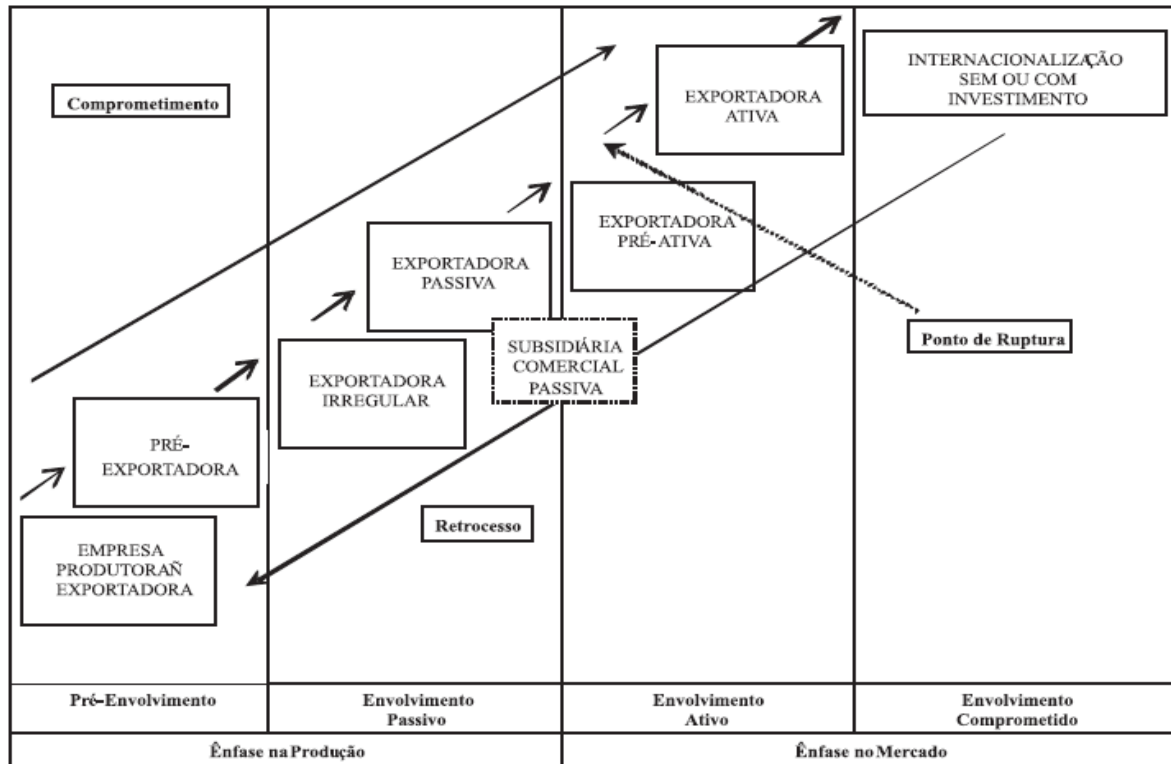
de internacionalização de empresas brasileiras que apresenta o processo em quatro etapas: pré-envolvimento, envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento comprometido. O modelo, estabelecido por Kraus (2006), possui uma abordagem comportamental e conforme a empresa produtora evolui nas etapas, maior é o grau de comprometimento com as operações realizadas no exterior.

Sendo assim, cada etapa se subdivide em estágios, conforme demonstrado na Figura 2. A etapa de pré-envolvimento se subdivide nos estágios de empresa produtora não exportadora e pré-exportadora. De acordo com o autor, a primeira atua exclusivamente no mercado brasileiro a fim de preservar a segurança do ambiente econômico em que está inserida; a segunda procura conhecer o mercado internacional e os mecanismos do mesmo.

Na etapa do envolvimento experimental, há a empresa exportadora irregular e a passiva. A exportadora irregular realiza exportações esporádicas e de forma não planejada. Por sua vez, a empresa exportadora passiva prefere voltar-se aos processos industriais, pois vê na comercialização uma atividade que deve ser exercida por estrangeiros, mesmo com significativo volume de receitas provenientes do exterior. (KRAUS, 2006)

Na fase de envolvimento ativo, Kraus (2006) apresenta a empresa exportadora pré-ativa e a ativa. A pré-ativa investe na promoção de exportações e busca se projetar para o mercado externo, participando de feiras e missões comerciais. No estágio de exportadora ativa, a empresa consegue sair do estágio passivo, voltado à produção, para um estágio voltado às necessidades de mercado. Esse movimento representa o ponto de ruptura representado na Figura 1, localizado entre os dois estágios.

Figura 1 – Proposta de modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras.



Fonte: Kraus, 2006.

O ponto de ruptura indica a transição do estágio de empresa exportadora passiva para exportadora passiva, segundo Kraus (2006). Esse movimento indica uma série de desafios e adaptações pelas quais Por fim, na última fase tem-se a empresa exportadora internacionalizada que pode ou não realizar investimentos no exterior.

Considerando os estágios pelos quais uma empresa passa até apresentar o envolvimento comprometido e se tornar internacionalizada, deve-se considerar a gestão de negócios como aspecto que exerce grande influência no processo. Desse modo, na próxima seção será abordada a gestão de negócios internacionais e suas principais características.

2.3 GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Gestão representa uma atividade contruída socialmente que ocorre em diversos tipos de organização – privada, pública, com fins lucrativos ou não, no lugar de origem, no exterior e supranacionalmente (BODDEWYN; TOYNE; MARÍNEZ, 2004 apud GUEDES, 2007). Levando-se em consideração que no âmbito da gestão empresarial toda empresa visa ao lucro, os objetivos gerenciais podem ser os seguintes: manter contínuo o fluxo entre o

recebimento dos insumos e matérias-primas, transformar esses insumos em produtos acabados, disponibilizá-los ao mercado atendido pela empresa de forma contínua (RACY, 2006).

Nesse sentido, o cruzamento das palavras “gestão” e “internacional” indica três possibilidades, conforme sugere Guedes (2007, p. 36):

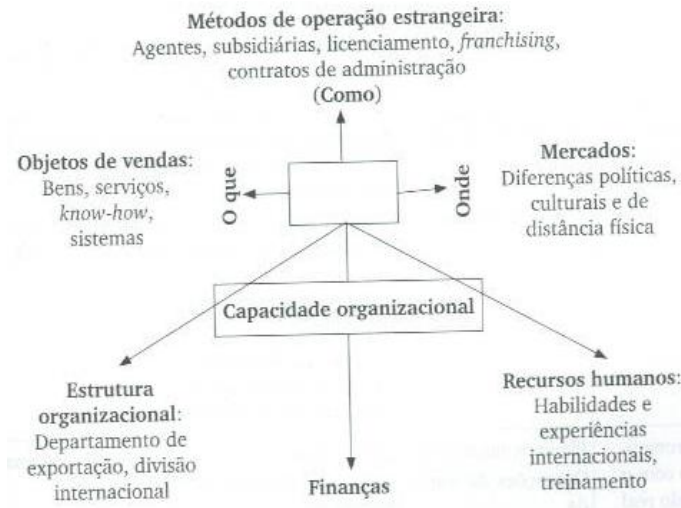
A primeira é que o ambiente no qual a gestão ocorre pode ter efeito na sua prática, mas não necessariamente na sua teoria. A segunda possibilidade é que a palavra “internacional” acentua o fato de a gestão existir em dois ou mais países (ou ambientes) simultaneamente. A terceira possibilidade utiliza a palavra “internacional” para compreender os resultados de processos distintos de gestão em etapas contínuas de interação, por exemplo, uma *joint venture* entre empresas japonesas e norte-americanas.

A área de gestão internacional de negócios pode encontrar inúmeras definições; porém, para este trabalho cabe a conceituação proposta por Contractor (2000a apud GUEDES, 2007). O autor afirma que a gestão internacional é uma reação organizacional e estratégica para a constante diferença de mentalidades e culturas entre as nações, que gera impactos na formação de preços e custos, nas regulamentações, nos padrões e métodos de distribuição, bem como nas medidas de valor.

Consequentemente, para as empresas que exercem negócios internacionais o papel do gestor torna-se imprescindível uma vez que as decisões tomadas envolvem a internacionalização. Fayerweather (1969 apud GUEDES, 2007) aponta que o papel do gestor internacional exige decidir sobre quatro questões principais: qual vantagem econômica permitirá que a firma tenha sucesso em outros países; quais adaptações culturais se fazem necessárias para que a organização se instale em outro país; de que maneira atores políticos trabalham com interesses públicos e privados do comércio internacional e dos investimentos diretos; como integrar atividades domésticas e estrangeiras frente a diferentes mercados, soberanias e culturas.

Outras dimensões a serem consideradas pelo gestor internacional na tomada de decisão são apontadas por Welch e Luostarinen (1988 apud AMATUCCI, 2007): métodos de operação estrangeira, objetos de vendas, estrutura organizacional, finanças, recursos humanos e mercado, conforme exposto na Figura 2:

Figura 2: Seis dimensões-chave da internacionalização empresarial



Fonte: Welch e Luostarinen (1988 apud FLEURY; FLEURY, 2007, p.19).

Essas dimensões que devem ser consideradas pelo gestor internacional são executadas de formas variadas em cada país. Assim, sabendo-se que os elementos dos sistemas gerenciais de cada país advêm de traços culturais típicos, é interessante conceituar cultura organizacional e cultura nacional, assuntos que serão apresentados nas seções seguintes.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que uma organização se torne mais eficiente e eficaz em um ambiente econômico competitivo e em constante mudança, deve-se compreender quais características norteiam o comportamento da mesma e porque ela foi construída de determinada maneira. Morgan (1996 apud PIRES; MACÊDO, 1996) assinala que toda organização encontra-se inserida em um ambiente cultural e social e é este ambiente que indica como a organização será administrada. Sendo assim, para o autor toda organização é influenciada pelo contexto cultural em que se insere.

Sob esses aspectos, deve-se então, compreender o significado de cultura organizacional. Para Fleury e Fischer (1989) a cultura organizacional é definida como:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e

instrumentaliza as relações de dominação (FLEURY; FISCHER, 1989 apud PIRES; MACEDO, 2006, p.84).

Schein (2001, p. 7), conceitua a cultura corporativa a partir da seguinte definição:

A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

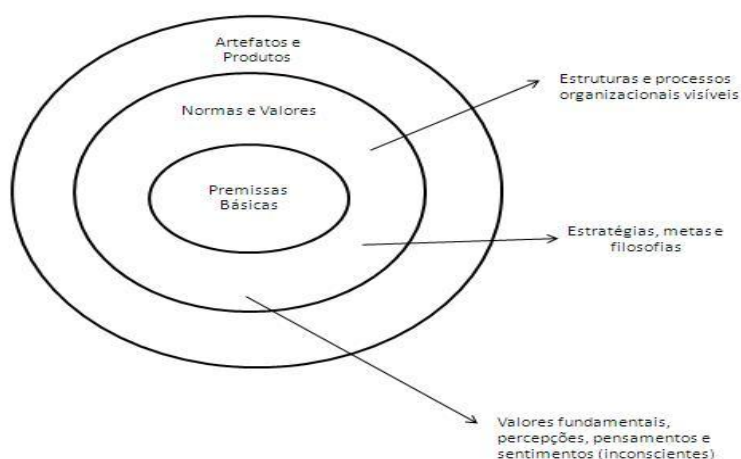
Assim, a cultura organizacional é visualizada por Schein (1983) como um sistema de três círculos concêntricos: premissas básicas, normas e valores, artefatos e produtos. O círculo mais interno corresponde ao nível mais profundo da cultura organizacional: premissas básicas. Nesse nível encontra-se o que é definido pelo autor como a essência da cultura, ou seja, valores, crenças e certezas assimilados pelo grupo, compartilhados e perpetuados conforme o sucesso obtido; é aquilo tido como correto. Esse nível das premissas básicas é quase imperceptível, ou seja, de difícil observação e identificação externa (TANURE; DUARTE, 2006).

No segundo nível, normas e valores, existem os comportamentos partilhados entre o grupo, as normas e os valores da cultura própria que cada indivíduo da organização permuta com os demais. Nesse nível, conforme explicam Tanure e Duarte (2006), a cultura organizacional já começa a ser perceptível e institucionalizada através do planejamento estratégico que tenta elucidar e compartilhar as normas e os valores da organização.

O terceiro e último nível é o de artefatos e produtos, onde se localizam as estruturas e os processos organizacionais visíveis e os comportamentos mais fáceis de observar, como linguagem, metodologia, rotinas e divisão hierárquica (TANURE; DUARTE, 2006).

Na Figura 3, pode-se visualizar o sistema estabelecido por Schein (1983):

Figura 3 - Cultura organizacional



Fonte: Elaborado por Tanure e Duarte (2006) com base em Schein (1986)

Nesse modelo, o papel dos fundadores da organização é destacado por Schein: os primeiros líderes repassam sua visão de mundo aos demais e também a visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo ao resolverem os problemas da organização por meios próprios, influenciando o processo de moldar os padrões culturais (FLEURY, 2002).

Para Schein, o modelo proposto não simboliza apenas uma forma de se apresentar informações sobre a cultura corporativa, pois os níveis interagem entre si e a compreensão do último nível (artefatos e produtos) se dá mediante os níveis inferiores. O autor afirma, com isso, que os funcionários de uma empresa formal e burocratizada podem compartilhar valores e princípios básicos parecidos aos de uma empresa casual e horizontalizada (FLEURY, 2002).

Sob esses aspectos, nota-se que não há cultura corporativa certa ou errada, uma vez que cada empresa conta com as particularidades da sua administração. Schein (2001) define a cultura como um elemento que se muda, porém com dificuldade, pois tende a se perpetuar à medida que vai se reforçando. Nesse sentido, Pires e Macêdo (2006) argumentam que a cultura de uma organização consistirá no conjunto de características que a distinguirá em relação às outras, assumindo o papel de legitimadora do sistema de valores organizacional. A partir desses valores – que se expressam através de rituais, mitos, hábitos e crenças – serão produzidas as normas de comportamento em geral admitidas por todos.

Logo, apreende-se que tais características influenciarão a gestão das empresas e sofrerão maior impacto nas organizações que desejam operar internacionalmente. Isso faz com que se pense em outro tema: cultura nacional. Conforme apontam Pires e Macêdo (2006), para compreender a cultura em diferentes países, é preciso entender a sociedade e a

cultura nacionais, as percepções da vida em sociedade, os valores e a forma de governo dos diferentes grupos existentes.

Outro estudioso, Geert Hofstede, também realizou pesquisas sobre a cultura. Dentre elas, destacam-se os estudos sobre a importância da cultura nacional para explicar as diferenças em atitudes e valores relacionados ao trabalho. Hofstede buscou sintetizar as diferenças mais importantes e por meio de suas pesquisas descobriu que poderia posicionar tanto administradores, quanto funcionários e operários em quatro dimensões: individualismo e coletivismo, distância de poder, nível em que se evita a incerteza e masculinidade e feminilidade (MOTTA, 1996).

O individualismo é observado em sociedades onde cada membro se preocupa principalmente com os interesses imediatos próprios e de sua família; já o coletivismo, contrário ao comportamento anterior, faz parte de culturas em que os membros da sociedade integram grupos coesos (KEEGAN; GREEN, 2000). Para Hofstede, o individualismo é perceptível na cultura norte-americana, em que cada pessoa é orientada a determinar as crenças e os comportamentos que seguirá. Isso não ocorre no Japão, pois a cultura é coletivista e ensina que o desejo do grupo deve prevalecer sobre o individual (MOTTA, 1996).

A segunda dimensão diz respeito à distância de poder. Essa distância trata de avaliar como os integrantes menos poderosos das organizações aceitam a distribuição desigual do poder. Em países com alta distância de poder, como Filipinas e Venezuela, ambos superiores e subordinados sabem que passar por cima de um nível da hierarquia representa uma insubordinação. Por outro lado, em países com baixa distância de poder, como Dinamarca e Israel, é comum os empregados saltarem níveis hierárquicos com o objetivo de realizar melhor o seu trabalho (MOTTA, 1996).

O nível em que se evita a incerteza, a terceira dimensão, mensura o incômodo diante de situações ambíguas e o modo como essas situações são evitadas, o que permite maior estabilidade de carreira, por em prática ideias mais formalizadas e deixar de lado comportamentos alternativos ou desviantes. Países cujo nível de evitar a incerteza é elevado, como Japão, Portugal e Grécia, apresentam em comum a característica dos empregos vitalícios. Já os países com baixo nível de busca de evitar a incerteza revelam alta mobilidade no trabalho, como Singapura, Hong Kong e Dinamarca (MOTTA, 1996).

A quarta dimensão, por fim, envolve a masculinidade e a feminilidade. Em sociedades em que se observa mais a masculinidade, espera-se que os homens sejam mais competitivos e preocupados com o sucesso material, enquanto as mulheres devem exercer o

papel de nutrizes e se preocupar com o bem-estar do próximo. Onde se observa mais a feminilidade, porém, os papéis de homens e mulheres se sobrepõem, sem que nenhum dos sexos demonstre um comportamento demasiadamente ambicioso ou competitivo (KEEGAN; GREEN, 2000).

Além de entender-se a cultura organizacional que caracteriza cada país, compreender o estilo de gestão corporativo com base na cultura nacional também representa importante contribuição não só teórica, mas prática para aqueles que lidam com sistemas de gestão distintos. Por essa razão, a seguir se conceitua cultura nacional e se explica como funciona o sistema de gestão brasileiro.

2.4.1 Cultura nacional e o sistema de gestão brasileiro

O sistema de negócios de um país é definido pelos seguintes elementos: história, política econômica, traços culturais e condições sociais de cada nação. (ORRÙ 1997, apud TANURE; DUARTE, 2006). Nesse sentido, as práticas organizacionais e gerenciais variam de um país para outro, pois as diferenças se formam a partir da cultura própria de cada nação. Isso indica, portanto, que a cultura organizacional e a cultura nacional se relacionam, possuindo traços comuns oriundos da cultura comum.

No Brasil, formou-se um mercado a partir da abertura dos portos, da consolidação da economia e da entrada do país no capitalismo após a Segunda Guerra Mundial. Esses fatores impulsionaram o surgimento da burguesia e viabilizaram a instalação de empresas multinacionais, que junto a grupos nacionais e semi-nacionais, além de empresas públicas, formaram uma tecnocracia local de orientação internacionalizante no que diz respeito aos valores e comportamentos. Ainda assim, nesse mercado os traços básicos brasileiros se encontram presentes (MOTTA, 1996).

Em relação às características e à lógica da cultura e da organização brasileira, desenvolveu-se o sistema de ação cultural brasileiro, um modelo organizado em quatro subsistemas: institucional (ou formal) e o pessoal (ou informal), o dos líderes e o dos liderados. Conforme define DaMatta (1987 apud PRATES; BARROS, 1996) o subsistema institucional se relaciona com os traços culturais encontrados no ambiente da “rua”, enquanto o subsistema pessoal é composto pelos elementos típicos da “casa”. Por sua vez, o subsistema dos líderes reúne traços percebidos naqueles que detém o poder, enquanto o dos liderados abrange os traços culturais que se aproximam daqueles subordinados ao poder.

A partir da interseção entre cada um deles têm-se os traços da cultura brasileira, definidos pela concentração de poder, o personalismo, a postura de espectador e a tendência de evitar conflitos. A concentração de poder e a postura de espectador são resultados da interseção dos subsistemas líderes e formal; o personalismo e a tendência de evitar conflitos são encontrados na interseção dos subsistemas liderados e pessoal (PRATES; BARROS, 1996).

Tanure (2005b apud TANURE; DUARTE 2006) propõe que a tendência à concentração de poder nas empresas brasileiras se encontra ligada ao patriarcalismo exercido inicialmente no meio rural e depois estendido aos espaços públicos. Com isso, os brasileiros tendem a funcionar a partir da autoridade externa e como consequência assumem a atitude de espectadores.

Em relação ao personalismo, a autora observa que os líderes costumam utilizar expressões como “meu time” ou “meu grupo”, utilizando-se do carisma para agregar os liderados e assim conseguir a colaboração de todos. Em contrapartida, há a tendência de evitar conflitos. Apesar de a desigualdade de poder e a alta dependência levarem à geração de atritos, evita-se resolver os conflitos de forma direta para que os relacionamentos e a harmonia do grupo sejam preservados e para que não se criem constrangimentos.

O sistema de ação cultural brasileiro também propõe a existência de outros quatro traços a partir da articulação dos subsistemas: o paternalismo, a lealdade às pessoas, o formalismo e a flexibilidade. O paternalismo representa a combinação da concentração de poder e do personalismo. Essa característica apresenta dois aspectos: o patriarcalismo e o patrimonialismo. O primeiro representa a face supridora e afetiva do pai e o segundo, a face hierárquica e absoluta. O paternalismo está presente tanto nos liderados quanto nos líderes e dá menor grau de liberdade e autonomia para os membros das sociedades onde é instituído (PRATES; BARROS, 1996). A lealdade às pessoas combina o personalismo e a atitude de evitar conflitos, evidenciando que no Brasil a confiança das pessoas é depositada no líder, cujas necessidades são valorizadas. (TANURE; DUARTE, 2006).

Outra distinção do sistema de ação cultural brasileiro é a flexibilidade, destacada por Prates e Barros (1996) como um dos traços mais importantes no sistema de ação cultural brasileiro. Conforme os autores, a flexibilidade possui duas faces – uma da adaptabilidade e outra da criatividade. A adaptabilidade não é reconhecida somente nas empresas que se ajustam facilmente às mudanças, como por exemplo, aos pacotes econômicos do governo e aos processos tecnológicos; por outro lado, é observada também em empregados das empresas

que, em contato com técnicos do exterior, apresentam considerável desempenho em pouco tempo. Indica uma capacidade criativa exercitada dentro de certos limites prefixados.

O outro aspecto, a criatividade, encontra-se ligado à inovação, expressada em manifestações populares e competições esportivas e ainda em manifestações individuais como aquelas percebidas no estilo arquitetônico de Brasília, conforme exemplificam Prates e Barros (1996).

Com base no contexto anterior, percebem-se alguns paradoxos da sociedade brasileira: a capacidade de flutuar nos espaços dos líderes e dos liderados, do institucional e do pessoal, conectando-os através do paternalismo e da flexibilidade, do formalismo e da lealdade pessoal. Essas contrariedades formam o que é para Prates e Barros (1996, p.69) “uma sociedade alegre e harmônica, mas pobre; criativa, mas com baixo nível de crítica” e o que faz com que a cultura brasileira seja tão típica e admirada por muitos no exterior.

Ainda, o sistema de gestão brasileiro configura-se pela centralização de poder – que concentra os líderes na tomada de decisões e faz com que os liderados tenham baixa autonomia -, e ao mesmo tempo pela afetividade, grande capacidade relacional e hospitalidade. Essas três últimas características viabilizam o comprometimento do funcionário com a organização e seus princípios, uma vantagem para as empresas brasileiras frente a outros países (TANURE; DUARTE, 2006).

Diante do exposto, apreende-se que a cultura organizacional e a cultura nacional encontram-se inter-relacionadas - visto que a cultura de um país interfere nas práticas gerenciais que lá predominam. Desse modo, a seguir comparam-se as características culturais do sistema gerencial do brasileiro com o de outros países para que se possa identificar semelhanças e diferenças entre as respectivas culturas nacionais de cada um.

2.4.2 Relação entre o sistema de gestão brasileiro e o de outros países

Geert Hofstede (1994 apud PIRES; MACÊDO, 2006) realizou um estudo comparativo por meio de dados sobre pontos considerados para ele importantes e fundamentais na formação dos traços culturais em organizações de vários países, entre eles o Brasil. Hofstede (1994) considerou seis categorias de estudo em relação à cultura dos países: a distância do poder, que poderia ser grande ou pequena; a tendência ao coletivismo ou ao individualismo; a orientação ser masculina ou feminina; a forma de lidar com a incerteza de

modo forte e fraco; aspectos de normas gerais como família, escola, local de trabalho, política e ideias; e, ainda, a orientação a médio ou longo prazos.

Com base nesse estudo, torna-se possível comparar o sistema gerencial do Brasil com o de alguns países europeus, o dos Estados Unidos e o do Japão. Em seu estudo, Hofstede considera o Brasil mais coletivista que o Japão, apesar de caracterizar aquele como um país cuja distância de poder é muito grande, perdendo para os demais países latino-americanos, com exceção da Argentina.

Além disso, para o autor o Brasil encontra-se na dimensão feminina e ao mesmo tempo, muito próxima da masculina, sendo difícil situá-lo com precisão. Nesse aspecto, só o Paquistão revela-se mais impreciso que o país brasileiro, indicando uma orientação para o humano superior à orientação para o material (PIRES; MACÊDO, 2006).

O Brasil também é considerado uma das nações onde a busca de evitar incerteza é maior. Nesse aspecto, conforme os estudos de Hofstede o país aparece próximo da Itália (MOTTA, 1996).

Outros autores observaram aspectos como a centralização das decisões em empresas brasileiras, que é para Barsoux e Laurence (1991) percebida igualmente em firmas francesas. Contudo, na França a gestão é interpretada como uma atividade intelectual e só pode ser entendida a partir da análise do lugar do sistema educacional francês na sociedade do país ao longo da história. (TANURE; DUARTE, 2006).

Tayeb (1987) observa que nas organizações britânicas as relações de poder são diferentes daquelas que predominam no Brasil. Enquanto no Reino Unido existe uma pequena distância do poder e os empregados não esperam que seus superiores os ajudem em dificuldades pessoais, aqui há grande hierarquização da estrutura organizacional e os funcionários esperam ser protegidos pelo líder (TANURE; DUARTE, 2006).

Ainda estabelecendo um paralelo entre o sistema brasileiro e o britânico, Carlos Alberto Arruda (s.d) aponta que as decisões brasileiras tem maior dificuldade para atingir seus objetivos devido ao fato de serem mais arriscadas e rápidas, com um número menor de participantes e uso de menos informação, diferentemente do que ocorre na Inglaterra (MOTTA, 1996).

A comparação do sistema gerencial brasileiro com o norte-americano indica que ambos apresentam características distintas. Nos Estados Unidos, o individualismo representa o centro da mentalidade gerencial, indicando o sucesso e a carreira dos executivos, ao contrário do Brasil, onde prevalece o coletivismo, de acordo com Lawrence (1996 apud

TANURE; DUARTE, 2006). O mesmo autor também aponta a proatividade e a sistematização como traços da gestão do país americano.

Analisando-se o sistema gerencial brasileiro e comparando-o com o de outros países, percebe-se que apesar das evidentes diferenças entre eles, existem pontos comuns. Essa comparação revela-se fundamental para que seja possível identificar os impactos da diversidade cultural nos negócios internacionais e avaliar estratégias de entrada em novos mercados, operações de multinacionais, transferência de práticas gerenciais entre contextos culturais diferenciados.

Com isso, a análise do sistema gerencial brasileiro possui grande importância para os executivos internacionais que são expatriados a fim de assumirem a gestão em outro país. Sendo assim, o movimento de expatriação, que representa tema fundamental para esse estudo, será abordado na seção seguinte.

2.5 EXPATRIAÇÃO

A intensa movimentação de pessoas pelo mundo aliada à crescente globalização da economia faz com que a demanda por profissionais qualificados represente um fator chave às empresas que desejam acompanhar as novas exigências do mercado. A mobilidade surge como um novo valor e a desterritorialização passa, assim, a ser uma constante para profissionais e organizações (FREITAS, 2005 apud FREITAS, 2010).

Nesse contexto, a expatriação de profissionais representa uma prática que se revela cada vez mais comum entre as grandes empresas. O expatriado é definido por Caligiuri (2000 apud HOMEM; DELLAGNELO, 2006) como o executivo que é enviado por uma empresa multinacional a fim de viver e trabalhar em um país estrangeiro por um período mínimo de dois anos.

O movimento da expatriação consiste em uma decisão organizacional motivada pela busca de alguns objetivos, como por exemplo: internacionalizar a gestão; aumentar o repertório de conhecimento de determinada equipe a fim de desenvolver um projeto específico; formar novos líderes; aprimorar o nível de controle e coordenação da gestão das unidades que se encontram geograficamente dispersas; desenvolver e incorporar novas técnicas; aumentar a diversidade estratégica dos recursos humanos tendo em vista os mercados globais (FREITAS, 2010).

De acordo com Schuler et al. (2002 apud HOMEM; TOLFO, 2004, p. 2) “a complexidade de se operar em diferentes países e de se empregar trabalhadores de diferentes categorias nacionais é uma variável chave que diferencia a gestão de recursos humanos tradicional da gestão internacional”. Gerenciar pessoas de forma eficaz em um contexto global indica uma ação de grande importância e é por isso que empresas tem dedicado mais tempo, atenção e esforços para fazê-la bem. Paralelamente, as organizações tendem a contratar executivos com experiência internacional e com a personalidade voltada para processos de mudanças e adaptação em ambientes multiculturais (HOMEM; TOLFO, 2004).

Sob esses aspectos, todos os objetivos da empresa se relacionam diretamente à decisão de expatriar alguns de seus funcionários e com isso, conforme analisam Homem e Tolfo (2004), o fator humano representa um ponto de grande importância para a boa execução dos negócios. A expatriação é uma escolha que não pode ser feita unilateralmente, visto que expõe o profissional e a empresa a vulnerabilidades e demanda o ajustamento intercultural. Assim, na sequência são abordadas tais dificuldades e adaptações.

2.5.1 Executivos expatriados: vulnerabilidades

Nem sempre os processos de expatriação se realizam de forma bem coordenada pela empresa, o que pode resultar em riscos tanto para a organização quanto para o profissional. Para a empresa, existem os riscos da perda do investimento realizado a fim de deslocar o profissional para o exterior e prejuízos com um profissional que não atingirá os resultados desejados; para o funcionário, os riscos se associam à manutenção do emprego, ao futuro da carreira e à vida familiar. Nesse contexto, existem pontos cegos ou vulnerabilidades no movimento de expatriação, que são localizados por Freitas (2010) em quatro eixos básicos: processo decisório, a postura do RH, impactos na família e atitude e estrutura da unidade que recebe.

O processo decisório envolve a tomada de decisão por parte da empresa e do profissional quanto à expatriação. Para Cerdin (2002 apud FREITAS, 2010), a maneira como a decisão é tomada é essencial para que o processo de adaptação do indivíduo expatriado e de sua família tenha mais qualidade. Assim, uma expatriação forçada pode trazer prejuízos à empresa, em relação ao tratamento dado ao profissional em questão, ocasionando um sentimento negativo nos demais; aos colegas, que gostariam de ter a vaga e foram substituídos; à equipe do exterior, que receberá o funcionário contrariado que não estará

disposto a superar os desafios; e à família do profissional, que passará por uma experiência que lhe parecerá um exílio.

Conforme Freitas (2010), nesse processo o profissional passa por dois momentos de decisão: um junto à empresa e outro junto à família. Se a adaptação familiar representar um fator determinante ao sucesso do expatriado, a empresa não poderá subestimar esse aspecto. Sendo assim, quanto mais informações forem disponibilizadas sobre o local, o tempo da expatriação, o projeto que será executado, a unidade organizacional e seus apoios, bem como sobre a cultura, a história e os costumes locais, mais fácil será a negociação com a família e a redução das possíveis dificuldades.

A expatriação é, muitas vezes, considerada pelos departamentos de RH como uma promoção ou um presente. Morar no exterior nem sempre é encarado como uma questão profissional, o que se revela desestimulador para quem tomará decisões lá fora relativas a um projeto profissional e também à vida de uma família. Torna-se estranho e contraditório considerar o setor de RH um fator de vulnerabilidade, porém, se existe tal comportamento já na unidade de origem, isso pode indicar falta de apoio ao expatriado ou ainda falta de respeito diante de problemas inevitáveis no futuro (FREITAS, 2010).

Outro ponto cego atribuído por Cerdin (2002 apud FREITAS, 2010) encontra-se relacionado aos impactos na família. A negociação familiar pode fazer com que o profissional aceite ou não a expatriação e muitas empresas desconsideram a importância dessa ação, deixando-a somente a cargo do profissional. Tal atitude pode gerar riscos à organização e, nesse sentido, é importante que a família tenha o maior número possível de informações para que a decisão seja mais bem fundamentada e para que o compromisso futuro e o envolvimento com a experiência sejam maiores.

Um fator que influencia no momento de negociar com a família está ligado à escola dos filhos, uma vez que o conhecimento sobre o sistema educacional do outro país pode evitar surpresas desagradáveis e instabilidades. Então, informar sobre essa questão deveria ser um item essencial na negociação da empresa, um compromisso. Paralelamente, há o fator moradia: a montagem da casa leva a uma adaptação mais rápida ou mais demorada do expatriado e sua família. É prudente por parte da empresa acordar com o profissional um tempo de ajuste para que este defina as bases de sua nova vida (FREITAS, 2010).

Há, ainda, a questão do idioma. Quanto mais condições a empresa oferecer ao expatriado para que este e sua família sejam independentes, mais rápido o profissional se dedicará à missão para a qual foi designado. O domínio do idioma local proporcionará uma

adaptação mais rápida não somente no âmbito profissional, mas nos âmbitos sociais e culturais (FREITAS, 2010).

Em relação à unidade que recebe o expatriado, a mesma será mais bem estruturada se a empresa já possuir certa experiência com expatriação, ou enfrentará maiores dificuldades, caso este mecanismo for novo. Conforme Freitas (2010) os problemas de infraestrutura geralmente são grandes, porém previsíveis. Sendo assim, se a empresa usa a experiência acumulada ou monta uma base de dados, pode contorná-los mais facilmente, construindo, por exemplo, métodos para lidar com a burocracia estatal e montando uma logística própria ou terceirizada destinada ao suporte de seus profissionais.

Além disso, a unidade que recebe o expatriado poderá ter uma atitude amigável ou hostil, aceitando ou não o colega. Como no início da sua experiência o expatriado precisa de informações, atenção, conselhos e sugestões, a receptividade no novo ambiente de trabalho exerce grande relevância no processo. Um ambiente organizacional com indiferença e desconfiança pode prejudicar o expatriado, que da mesma forma não deve se privar da simpatia, da compreensão e do acolhimento dos colegas (FREITAS, 2010).

Para Joly (1993 apud HOMEM; TOLFO, 2004) o ajustamento do expatriado nem sempre é fácil e pode resultar em fracasso, motivado pela dificuldade de inserção da nova cultura, pelo sofrimento do ajustamento mútuo e pelo sentimento de isolamento. Entretanto, ainda que a expatriação envolva dificuldades, certo nível de *stress* elevado e incertezas, o ajustamento do expatriado pode tornar-se mais fácil por meio de alguns fatores, os quais serão abordados a seguir.

2.5.2 Executivos expatriados: ajustamento cultural

Considerando todos os pontos cegos ou vulnerabilidades que envolvem a expatriação, não se pode desconsiderar as relações interculturais. Estas formam um espaço de convivência entre expatriados e equipe local que pode trazer satisfação ou sofrimento, desafio ou confusão. Desta forma, conhecer previamente a cultura anfitriã representa uma condição básica para o sucesso do ajustamento do expatriado (HOMEM; TOLFO, 2004).

O maior contato com os anfitriões, conforme sugere Caligiuri (2000 apud HOMEM; TOLFO, 2004) encontra-se positivamente ligado ao ajustamento através da cultura quando os expatriados demonstram-se abertos para relacionamento. A personalidade dotada

de sociabilidade encontra-se, assim, relacionada ao ajustamento *cross-cultural*, ou seja, entre culturas.

Em seu estudo, Wang (2002) define o ajustamento intercultural do expatriado como um processo interativo cujo sucesso é indicado pelo bem-estar psicológico. Esse bem-estar é apresentado em seis dimensões positivas que o expatriado deve ter para ajustar-se bem: auto aceitação, relações positivas com outras pessoas, autonomia, domínio ambiental, propósito na vida e crescimento pessoal. O nível mais elevado de bem-estar psicológico do expatriado indicará que ele possui um melhor senso do ambiente local (que o permite gerenciar melhor esse ambiente, controlar atividades externas, aproveitar oportunidades a sua volta e criar contextos de acordo com as necessidades e valores pessoais), maior autoconfiança, relações pessoais estabelecidas com outras pessoas do país local e clareza dos objetivos pessoais e desenvolvimento da carreira. Sob essa perspectiva, com o bem-estar psicológico elevado o expatriado estará mais capacitado para desempenhar suas habilidades técnicas e gerenciais e assim realizar sua missão com sucesso.

Logo, a rede de relações sociais reflete outro meio de ajustamento na expatriação. Através dela, o expatriado obtém tipos de sustentações sociais como: emocional, instrumental, informacional e amparo de *feedback*. O amparo emocional inclui dar estima, afeição, confiança, preocupação e atenção. Este suporte é essencial para os expatriados lidarem com potenciais frustrações ao longo do processo de ajustamento. O apoio instrumental envolve o comportamento instrumental para ajudar quem está passando por necessidades, através de ajuda no trabalho, oferecimento de serviços e dinheiro para pagar as contas. Para o expatriado, esse tipo de apoio por parte de pessoas locais irá ajudá-lo a obter o que precisa e a prosseguir com sua tarefa (WANG, 2002). Nesse contexto, o amparo informacional compreende fornecer informações que poderão ser utilizadas para lidar com problemas pessoais e ambientais. Esse suporte será necessário para o expatriado aprender sobre a cultura local, trabalhar costumes e outras informações que reduzem a incerteza. Por último, o suporte de *feedback* representa um fluxo de informações de outra pessoa que será utilizado pelo expatriado para que este se avalie e saiba se está na trajetória correta em relação ao trabalho e à vida local (WANG, 2002).

O ajustamento bem sucedido de um expatriado envolve, além disso, a participação direta da empresa que enviará um representante para o exterior. Para Gonçalves e Miura (2002 apud HOMEM; TOLFO, 2004, p. 6):

Um processo de ajustamento bem sucedido não depende apenas das características e comportamento do gerente designado, mas também do suporte dado pela organização, desde a seleção do gerente, até seu ajuste cultural, psicológico e do trabalho no país hospedeiro.

Tal afirmação demonstra que sem o suporte organizacional dificilmente um expatriado atingirá os objetivos para os quais foi destinado. A partir da definição de Franke e Nicholson (2002 apud HOMEM; TOLFO, 2004), o sucesso do profissional compõe-se pelos seguintes indicadores: ajustamento intercultural, eficácia no trabalho e conclusão da designação. O papel da empresa demonstra-se fundamental na expatriação e é sobre tal função que a próxima subseção se refere.

2.5.3 O papel da organização internacional e do expatriado

Diante de ambientes organizacionais multiculturais, as empresas demandam profissionais capazes de atender às designações internacionais. Portanto, torna-se necessário adotar critérios de seleção que possam determinar se a pessoa conseguirá adaptar-se à cultura nova, permanecer até o final da missão e corresponder aos objetivos estratégicos e táticos da empresa, ou seja, se a expatriação alcançará sucesso.

Em seus estudos sobre os critérios de seleção de expatriados, Franke e Nicholson (2002 apud HOMEM; TOLFO, 2004) concluíram que as práticas atuais evidenciam o critério da competência técnica como o mais utilizado, seguido por desempenho em trabalho anterior, talento gerencial e independência de opinião. A análise dos autores demonstrou também que os aspectos familiares e a influência da linguagem costumam apresentar pequena consideração pelas companhias.

Somado a isso, em muitos casos as habilidades interpessoais e as características da personalidade exercem maior destaque. Contudo, o mais importante e ignorado fator no processo de seleção é a família e o suporte do cônjuge para a designação no exterior, o que evidencia o fato de que cabe à empresa pensar no fator humano da expatriação.

Considerando-se as vulnerabilidades anteriormente descritas às quais o expatriado encontra-se exposto, por conseguinte a empresa deve ter clareza de propósito, explicitar os objetivos do projeto, as características da unidade de destino, os contatos já existentes, informar quem será o superior hierárquico, compartilhar sucessos e fracassos para que o expatriado compreenda a nova vida. Reforçando a importância de informar o expatriado,

precisa haver o apoio para a inserção local a partir de cursos de idioma, de informações sobre a cultura do país anfitrião e do acesso a outros profissionais que já foram para lá. Igualmente, o suporte deve contar com um setor de RH internacional, pois os profissionais com experiência internacional podem facilmente identificar as situações com as quais o expatriado se defrontará e aí acolhê-lo com mais competência (FREITAS, 2010).

Freitas (2010) acrescenta que as empresas devem aproveitar melhor as experiências da expatriação de seus funcionários montando um banco de dados que permitirá tanto a capacitação do setor de Recursos Humanos, como a dos futuros expatriados e suas famílias. Frisa-se o suporte do expatriado no momento de retornar ao país natal, pois o momento de voltar pode ter um impacto tão grande quanto o de ir para o exterior.

Da mesma forma, há o papel do profissional. Assim como a empresa deve lhe fornecer informações, o expatriado precisa buscá-las e obter conhecimentos acerca da cultura, da história, da política do outro país e até mesmo iniciar um curso de idiomas com a família por iniciativa própria. Sobretudo, o profissional deve aceitar a proposta da expatriação se este e sua família desejarem que a mudança dê certo, visto que não se vive em um país estranho da mesma maneira que se vive no país de origem (FREITAS, 2010).

Com isso, o expatriado precisa desenvolver o esforço local, ou seja, envolver-se com atividades além do trabalho; interessar-se por questões locais e assim entender o novo meio; ampliar o círculo de amizades, incluindo pessoas do local e tentar dominar o idioma mais rapidamente. Para Freitas (2010) o cônjuge deve, igualmente, informar-se sobre o local de destino antes da viagem para garantir sua segurança e de seus filhos. Já no exterior, deve buscar desligar-se do país onde vivia para se vincular ao novo cenário, ter a própria agenda de atividades e procurar se divertir com o inédito.

Os filhos também consistem em parte importante da expatriação, dado que muitos problemas de ajustamento decorrem das dificuldades de aprendizado. Sendo assim, o expatriado e o cônjuge devem prepará-los para os desempenhos escolares, que podem ser menores que os usuais, e incentivá-los a aprender. Recorrer à empresa para que se providencie apoio psicológico aos filhos e à família pode ser importante para superar as incertezas. Nesse caso, não se deve hesitar em pedir amparo a fim de deixar a nova vida mais interessante (FREITAS, 2010).

A partir do exposto, observa-se que a expatriação compreende uma tarefa a ser assumida em sua totalidade pelo expatriado e pela empresa. Para o expatriado, o sucesso se relaciona à capacidade de encarar o novo e adaptar-se com sua família, de relacionar-se com outras culturas, de desempenhar eficazmente a tarefa para a qual foi designado.

Conforme apontam Homem e Tolfo (2004, p. 8):

As características gerais de uma cultura nacional e da socialização secundária do indivíduo dentro de uma organização (relações de subordinação e poder, autonomia, criatividade, etc) também possuem uma grande parcela de contribuição para o sucesso de uma expatriação.

Assim, as empresas precisam se conscientizar de que uma expatriação bem sucedida não resulta apenas de um investimento bem aproveitado, mas da construção de uma política organizacional adequada. É por isso que, conforme analisa Freitas (2010), o bom entrosamento, a clareza do projeto, as condições fornecidas e os suportes dados à família antes e depois da viagem exercem grande importância e influência na expatriação.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na primeira parte deste trabalho apresentou-se o embasamento teórico obtido por meio da pesquisa bibliográfica e documental relacionada ao tema proposto. Esta fundamentação possibilitou conhecer e descrever os principais conceitos e modelos de internacionalização de empresas, compreender a importância da cultura nacional e organizacional para a gestão dos negócios internacionais e avaliar a expatriação e alguns mecanismos deste processo. A partir disso foi possível coletar os dados da pesquisa e assim analisá-los.

Desse modo, este capítulo se inicia com uma breve contextualização do Banco do Brasil e do processo de internacionalização desta organização e termina com a análise das informações obtidas com um profissional expatriado que representa o Banco do Brasil no exterior, a partir do questionário exposto no apêndice A.

3.1 O BANCO DO BRASIL

A história do Banco do Brasil acompanha a evolução da História brasileira. A instituição financeira iniciou suas atividades em 1809, um ano após o Brasil deixar de ser colônia para tornar-se um império. No contexto do desenvolvimento do País, o Banco do Brasil custeou escolas e hospitais, destinou linhas de crédito para a agricultura, especialmente a do café, e contribuiu para a redução dos impactos financeiros oriundos do fim da Monarquia brasileira, em 1889 (SCARAMUSSA, 2010).

Desde sua criação, o Banco do Brasil passou por inúmeras mudanças: foi liquidado em 1833, uniu-se a um banco privado vinte anos depois e transformou-se em “Banco da República do Brasil” em 1893. Em 1905 é que foram aprovados os estatutos do atual Banco do Brasil, os quais se encontram vigentes ainda hoje (COSTA, 2010).

O Banco do Brasil consiste em uma organização financeira cujo papel é definido tanto em termos legais ou estatutários como em termos consolidados informalmente. Nesse sentido, de acordo com Costa (2010) a instituição pode tanto conceder financiamento rural, quanto atuar como reguladora de mercado, prover liquidez quando o mercado interbancário estiver paralisado e baixar as taxas de juros praticadas. Sendo uma instituição financeira pública federal, o Banco do Brasil atua como *market maker*, ou seja, aquele que faz o mercado de crédito no país. Os *market makers* são representados por agentes líderes, que

possuem fontes de financiamento em fundos sociais, determinam as taxas de juros referência para os empréstimos e possuem maior capacidade para projetar as tendências de mercado (COSTA, 2010).

Sob essa perspectiva, o Banco do Brasil revela-se uma organização de destaque no cenário da economia brasileira. Conforme dados do Relatório Anual do Banco do Brasil (2009):

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no país, com 201 anos de história. Em 2009, consolidou sua posição como o maior banco brasileiro em ativos e o maior da América Latina, contando com uma ampla rede de agências no Brasil e no exterior e uma robusta base de clientes. É um dos principais parceiros do Governo Federal na implementação de políticas públicas e ações voltadas para o desenvolvimento social e econômico do país, atuando em todos os segmentos da indústria bancária.

Tal participação permite que o Banco do Brasil atenda todos os segmentos do mercado financeiro brasileiro contemplando três vertentes de atendimento: varejo, atacado e governo. No âmbito nacional, o Banco do Brasil possui mais de cinco mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos localizados em shoppings, aeroportos, quiosques, rodoviárias, dentre outros. A instituição também alcançou as fronteiras da Amazônia e aproximou-se das cidades médias, impulsionada pelas economias em crescimento. No âmbito internacional, o Banco do Brasil apoia-se nos segmentos negociais do atacado e do varejo e conta com 50 postos de atendimento que se encontram divididos em agências, subagências, unidades de negócio/escritórios e subsidiárias presentes em mais de 20 países (BANCO DO BRASIL, 2012).

A expansão da atuação do Banco foi impulsionada a partir de 2008. Após a fusão dos Bancos Itaú e Unibanco, o Banco do Brasil perdeu a posição de líder nacional que até então ocupava e na tentativa de recuperá-la, iniciou um forte processo de fusões, aquisições e parcerias. Apesar de 2008 ter sido marcado como o ano de uma das maiores crises financeiras internacionais, o Banco do Brasil demonstrou solidez no mercado ao aumentar o crédito e reduzir as taxas de juros. Isso atraiu investidores e fez com que ao final de 2009 o Banco do Brasil estivesse na liderança nacional novamente. (SCARAMUSSA, 2010).

O comprometimento do Banco do Brasil com o desenvolvimento brasileiro esteve sempre ligado aos princípios de ética, responsabilidade socioambiental e valorização cultural. Exemplo disso é a adoção da Agenda 21 Internacional, que representa uma ação em prol do desenvolvimento sustentável advinda de uma Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Através da Agenda 21 (adotada em 1992 pelo Banco do Brasil)

os países comprometem-se a desenvolver e utilizar alternativas sustentáveis nas áreas ambientais, sociais e econômicas. No mesmo contexto, em 2006 o Banco destacou-se como a instituição financeira que mais investiu em políticas socioambientais no País, ocupando o oitavo lugar no ranking internacional de bancos. Outros destaques encontram-se relacionados a iniciativas a favor do desenvolvimento econômico e social dos países da América Latina e do Caribe e à criação de centros culturais em diversas cidades do Brasil (SCARAMUSSA, 2010).

O pioneirismo do Banco do Brasil reflete-se no desempenho de sua atuação. Atualmente, o Banco é líder no crédito ao agronegócio brasileiro, com 63,8% do *market share* (fatia de mercado). No segundo trimestre de 2012 os ativos totais do Banco superaram R\$1,05 trilhão, com um crescimento de 16,3% sobre junho do mesmo ano, e o lucro líquido da instituição encerrou o trimestre em R\$3.008 milhões, conforme dados da Análise de Desempenho do Banco do Brasil (2012). Em comparação com as demais instituições financeiras, o Banco do Brasil representa hoje o terceiro maior banco do País, com um patrimônio líquido de 28.980,7 milhões de dólares (EXAME, 2012).

A expansão do Banco do Brasil em suas atividades demanda a atuação internacional. Nesse sentido, no exterior o Banco encontra-se voltado à viabilização de negócios com o Brasil por meio do apoio às empresas brasileiras nas operações de comércio exterior, do relacionamento com instituições financeiras internacionais e da atuação no mercado de capitais com o intuito de fortalecer a imagem do País internacionalmente e de conquistar novos mercados (SCARAMUSSA, 2010).

A inserção do Banco do Brasil no exterior levou à internacionalização desta instituição, processo que será explicado a seguir.

3.1.1 A internacionalização do Banco do Brasil

O Banco do Brasil representa uma instituição financeira que apóia os negócios desenvolvidos nacional e internacionalmente. Nesse sentido, o Banco concilia o papel de instituição financeira líder na área de câmbio e de comércio exterior brasileiro, com o de principal aliado do governo federal para o estabelecimento das políticas públicas nestas áreas (GARCIA, 2009).

A expansão internacional do Banco do Brasil pode ser analisada em três partes, conforme aponta Scaramussa (2010). A primeira fase, de 1941 a 1985, corresponde ao

momento em que o Banco foi utilizado como instrumento de políticas públicas, sem que houvesse preocupação com a marca nem com a competitividade. A segunda fase, por sua vez, representa a fase em que se adotou uma estratégia competitiva, entre os anos de 1986 e 2000. Nessa época, houve a reestruturação da rede externa, o ajuste no porte de algumas agências e a desativação de outras. A partir da década de 90, o Banco do Brasil foi liberado para atuar em todos os segmentos do mercado e, com isso, pôde concorrer com os bancos privados igualmente, obrigando-se a adotar um programa de reestruturação e modernização que o levou a tornar-se o conglomerado financeiro de hoje. A terceira parte envolve os anos de 2001 a 2007, em que ocorreram mudanças na estrutura e na estratégia do Banco do Brasil. A partir daí, elaborou-se um modelo de banco múltiplo e se intensificou o processo de internacionalização com o crescimento da rede externa, o que não fora observado nos momentos anteriores.

A partir de suas subsidiárias, agências, subagências, escritórios de representação e unidades de negócio ou postos de atendimento, o Banco do Brasil promove negócios bilaterais, ações socioambientais e de desenvolvimento sustentável no Brasil. Através de sua rede internacional também é possível prestar serviços bancários para cada mercado onde a comunidade brasileira se encontra inserida. O Banco do Brasil encontra-se, assim, estrategicamente presente nos seguintes países: Alemanha, Argentina, Áustria, Bolívia, Chile, Espanha, Estados Unidos, França, Inglaterra, Itália, Japão, Paraguai e Portugal (BANCO DO BRASIL, 2012).

Nesse contexto, as subsidiárias internacionais representam o resultado da aquisição de uma planta já existente no mercado alvo ou do início de um negócio novo. No Banco do Brasil, essas subsidiárias recebem influência da sede no Brasil. As agências, por sua vez, formam unidades voltadas à operacionalização das estratégias de negócios do Banco do Brasil no exterior e são subordinadas à Gerência Regional do Exterior. Essas possuem dois segmentos: negocial e administrativo. Os administradores dessas unidades são funcionários do próprio quadro do Banco e os demais colaboradores, contratados localmente. As subagências consistem na extensão de uma agência no exterior cujo objetivo é operacionalizar as estratégias repassadas pela Gerência Regional do Exterior e também operam nos níveis negocial e operacional. Os escritórios de representação caracterizam-se como unidades de nível operacional, voltados basicamente à prospecção de negócios e vinculados à mesma Gerência Regional. Por último, as unidades de negócio ou posto de atendimento representam uma unidade operacional (agência) da rede externa que possui apenas o segmento negocial (SCARAMUSSA, 2010).

Com base nesses dados, pode-se detalhar a trajetória internacional do Banco do Brasil, que se iniciou na América do Sul. A primeira tentativa de inserção no exterior foi em 1922, com a abertura de uma agência em Buenos Aires, na Argentina, e posteriormente em Montevideú, no Uruguai. Essa experiência não deu certo, e as atividades de ambas as agências foram encerradas prematuramente. Desta forma, o momento que merece destaque no contexto da internacionalização do Banco é a abertura de uma agência no Paraguai, na cidade de Assunção, em 1941 (SCARAMUSSA, 2010).

De acordo com Scaramussa (2010) outro marco na expansão internacional do Banco do Brasil foi a abertura de uma agência em Nova Iorque (Estados Unidos), no ano de 1969. Na sequência, a organização iniciou o processo de participação acionária em instituições estrangeiras e iniciou o movimento de entrada no mercado financeiro europeu por meio da inauguração de uma agência em Hamburgo, na Alemanha Ocidental. Nesse momento, os esforços do Banco voltaram-se aos Estados Unidos, Alemanha, França, Holanda e Itália, os principais centros financeiros mundiais.

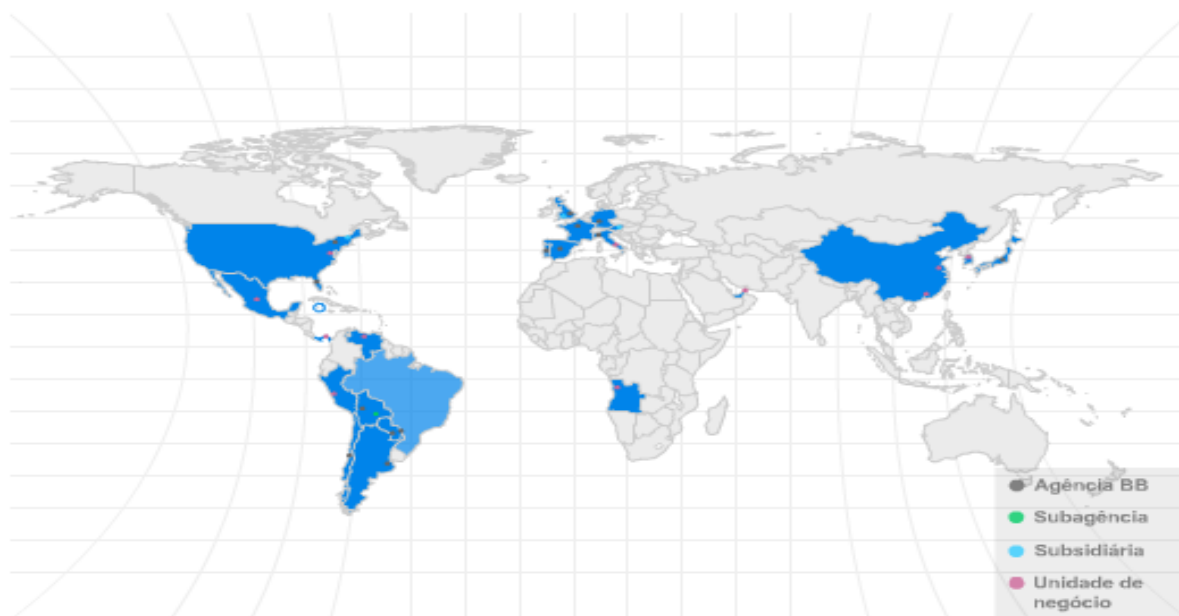
Com o objetivo de promover o intercâmbio comercial para além do eixo América e Europa, além de obter recursos em moeda forte, em 1972 foi instalada uma agência em Tóquio, no Japão. Na década de 80, o Banco começou a atuar fortemente no setor de varejo do Japão e abriu novas agências com o propósito de facilitar o acesso dos clientes aos serviços bancários e também de permitir o envio de remessas financeiras para o Brasil (SCARAMUSSA, 2010).

A internacionalização do Banco do Brasil obteve maior destaque na década de 90, quando empresas nacionais foram levadas à modernização dos parques industriais em decorrência da abertura e liberalização da economia brasileira durante o Governo Collor. Então, o Banco do Brasil passou a se concentrar no aproveitamento das vantagens comparativas de cada unidade instalada, voltando-se aos negócios que pudessem desenvolver o comércio brasileiro e também à instalação de unidades em países emergentes. Dando continuidade ao processo de expansão, entre 2008 e 2011 foram instalados novos postos de atendimento no Japão, em Portugal e Angola. Foram abertas dependências em Dubai e Seul e um banco de varejo nos Estados Unidos (SCARAMUSSA, 2010). Nesse período, então, a expansão se deu para novas regiões, como África e Oriente Médio.

As operações do Banco do Brasil no exterior encontram-se divididas entre quarenta e sete unidades ativas, sendo treze agências, oito subagências, onze escritórios de representação, sete subsidiárias, cinco agências de sucursal de subsidiárias, duas unidades de serviços compartilhados e uma unidade de negócios. Essas unidades ativas localizam-se em

23 países e as relações de negócios são mantidas com 1.066 instituições financeiras de 133 países (BANCO DO BRASIL, 2012). A partir da Figura 4 pode-se visualizar a atual configuração da presença do Banco do Brasil no exterior:

Figura 4 – BB no Mundo



Fonte: Banco do Brasil (2012)

Conforme o Relatório Anual do Banco do Brasil (2009), os EUA representam um dos principais vetores da internacionalização do Banco, uma vez que proporcionam um ambiente favorável aos investimentos: a existência de comunidades de brasileiros, a transnacionalização de companhias nacionais e a ampliação das relações de comércio com os demais países do mundo. A presença da comunidade brasileira também é observada no Japão, que assim como os Estados Unidos se caracteriza como um dos países em que o fluxo de brasileiros nas agências do Banco do Brasil é mais intenso.

Nesse sentido, conforme dados da Análise de Desempenho do Banco do Brasil (2012), a estratégia de internacionalização do Banco encontra-se voltada aos segmentos de atacado e varejo com o propósito de apoiar a comunidade de imigrantes brasileiros no exterior, financiar empresas brasileiras que estabelecem negócios que envolvem a corrente de comércio exterior e atuar no mercado de capitais. A implantação de projetos transnacionais e binacionais representa outro objetivo da instituição, que para isso busca estreitar o relacionamento com instituições financeiras internacionais, agentes econômicos e governos.

A existência de uma rede internacional do Banco do Brasil revela-se, então, fator essencial à consolidação dos objetivos citados anteriormente. Dessa maneira, a presença internacional do Banco vem aumentando. Com o foco na Ásia, o Banco do Brasil opera em Xangai através de uma agência bancária e em Cingapura, por meio de uma corretora de seguros, a BB Securities Asia (ANÁLISE DE DESEMPENHO DO BANCO DO BRASIL, 2012). A inserção no continente asiático se dá com o intuito de obter vantagem competitiva no mercado chinês em relação aos demais bancos da América Latina. Na África, o Banco do Brasil também busca a expansão, e para isso vem estudando a alternativa que melhor contemple sua estratégia de internacionalização (BANCO DO BRASIL, 2012).

O envolvimento do Banco do Brasil em operações internacionais pode ser explicado através do modelo de internacionalização proposto pela Escola de Uppsala. A partir deste, a internacionalização é vista como um processo de aprendizagem no qual uma empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre certo mercado externo de forma incremental, conforme analisa Martignago (2011). Assim, pode-se observar um movimento gradual do Banco do Brasil para o exterior, que se iniciou no Paraguai em 1941 e ainda está em evidência, agora se expandindo para a Ásia. A busca pelo relacionamento com governos estrangeiros e outras instituições financeiras indica, além disso, uma forma de conhecer mercados diversos e saber como esses funcionam, ferramenta necessária para definir o grau de comprometimento do Banco do Brasil com o novo cenário e que torna possível a consolidação de uma organização global.

O crescimento da participação internacional do Banco do Brasil é percebido não só no exterior, mas igualmente no cenário nacional. A Análise de Desempenho do Banco do Brasil (2012) mostra que no segundo trimestre deste ano a instituição manteve a liderança no câmbio de exportação e importação, destacou-se nas concessões para operações de exportação e também no volume financiado para as importações. Esses fatos impulsionam as práticas organizacionais voltadas à gestão internacional, como por exemplo, os serviços de capacitação em negócios internacionais oferecidos pelo Banco. Nesse ano já foram treinadas 3.978 pessoas em todo o País, o que possibilita a ampliação do número de executivos expatriados que representam a instituição.

O Banco do Brasil vem aumentando seu nível de internacionalização com o objetivo de atender a comunidade de imigrantes brasileiros inserida no exterior. Nesse contexto, a instituição expatria seus executivos brasileiros para conduzirem as operações do BB em outros países. Sendo assim, os próximos itens analisarão como o Banco do Brasil conduz o processo de expatriação de seus executivos.

3.1.2 O processo de expatriação conduzido pelo Banco do Brasil

A expatriação de um profissional que representará uma empresa no exterior consiste em uma decisão organizacional motivada por objetivos relacionados à internacionalização da gestão, ao desenvolvimento e incorporação de novas técnicas e ao aumento do repertório de conhecimento de uma equipe para desenvolver um projeto específico, conforme analisa Freitas (2010). O Banco do Brasil já se caracteriza como uma organização internacionalizada e, assim, a expatriação de seus executivos ocorre para atender à expansão desse movimento além-fronteiras.

A literatura sobre expatriação destaca alguns pontos em relação a esse movimento que devem ser observados em todas as organizações: as vulnerabilidades com as quais o expatriado se depara, o processo de ajustamento cultural no exterior e o papel da organização e do expatriado. As vulnerabilidades envolvem a tomada de decisão, a postura do RH, os impactos na família e a estrutura da unidade que recebe o profissional. O ajustamento cultural, por sua vez, encontra-se ligado às relações interculturais estabelecidas pelos expatriados no exterior, e também ao suporte organizacional recebido. Paralelamente, os papéis da organização e do expatriado envolvem o processo de seleção do profissional que será expatriado, o apoio para a inserção local e o modo como o expatriado e sua família se envolvem com o novo ambiente. Esses três pontos, assinalados por Freitas (2010), serão explicados a seguir e relacionados com as práticas adotadas pelo Banco do Brasil no âmbito da expatriação de seus profissionais.

A tomada de decisão pode influenciar positiva ou negativamente a expatriação e consiste em fator essencial para que o processo de adaptação tenha sucesso. A escolha deve ser bem ajustada entre o expatriado e a organização e envolve também a negociação familiar. Nesse sentido, a partir do questionário direcionado a um expatriado do Banco do Brasil que representa a instituição em Tóquio, no Japão, pode-se perceber que para representar o Banco no exterior, inicialmente o profissional deve ter a intenção de fazê-lo, buscando aprimoramento para se inserir na área internacional. Após isso, quando se é convidado para ir para o exterior e se aceita o desafio, o Banco do Brasil proporciona uma visita prévia (com o cônjuge) de uma semana ao futuro país de trabalho, ou seja, há um procedimento para preparar a família e o expatriado antes de se mudar. Paralelamente, há uma visita à Diretoria Internacional, na qual a organização informa sobre o projeto que será executado no exterior, sobre o salário e os benefícios recebidos e fornece detalhes específicos sobre o país de destino, como dados econômicos e estatísticos. Após essa visita, o profissional ainda pode

desistir da proposta – se não o fizer, começam os procedimentos de transferência relacionados ao visto de trabalho, ao aluguel de apartamento, à busca de escola para os filhos e a outras questões.

Além disso, no momento da chegada ao outro país existe um período de 30 dias que é disponibilizado pelo Banco ao expatriado e à família para localizarem moradia. Nesse tempo, a instituição custeia a hospedagem em hotel. Esses serviços, informações e detalhamentos, repassados pelo Banco de maneira informal – através de referências de outras pessoas e com a visita prévia -, contribuem para que a família possa tomar uma decisão mais fundamentada junto ao expatriado, o que possibilita que o compromisso futuro e o envolvimento com a experiência sejam maiores.

O segundo aspecto ligado à expatriação refere-se à postura do setor de Recursos Humanos (RH), que muitas vezes considera a expatriação como um presente e não como uma questão profissional. Com base nas informações obtidas sobre a experiência do profissional que respondeu ao questionário – o qual trabalhou primeiramente em Portugal e depois no Japão -, no Banco do Brasil a expatriação ocorre de acordo com a necessidade de se encontrar um profissional com o perfil adequado para o tipo de trabalho a ser desenvolvido e, nesse sentido, não existe a possibilidade de o processo ser encarado como um presente ou promoção. Isso indica uma postura de respeito e valorização que o Banco do Brasil assume com seus profissionais.

Em relação à unidade que recebe o expatriado, dependendo do ambiente organizacional em que o profissional será inserido, pode haver problemas de infraestrutura e de receptividade que dificultam a adaptação, sendo que muitas vezes faz-se necessário atualizar o modelo de operação de determinado negócio. Um exemplo de mudança pôde ser descrito pelo expatriado do Banco do Brasil: em Portugal e no Japão toda a infraestrutura existente em relação ao modelo de negócios desenvolvido nesses locais precisou ser remodelada para atender ao novo padrão de negócios do Banco. Isso envolveu a realocação de alguns imóveis e o fechamento de outros, a contratação de profissionais para atuar em novas áreas, novos treinamentos para o pessoal já existente, mudança de normas e procedimentos, além de um trabalho de motivação para resultado. Sobre a receptividade da equipe que recebeu o expatriado, inicialmente percebeu-se desconfiança devido ao desconhecimento do novo “chefe”, tanto em Portugal como no Japão. Com isso, tanto na primeira expatriação quanto na segunda o expatriado citou que as maiores dificuldades estavam relacionadas aos termos profissionais, pois o tipo de estrutura de apoio existente no Brasil era diferente daquele existente em Portugal e no Japão, sendo que os recursos tecnológicos e de RH apresentavam

uma realidade distante daquela do Brasil. Entretanto, sabendo-se que o sucesso de um projeto depende em grande parte da integração da equipe, para se adaptar a um novo modelo de gestão deve-se adaptar rapidamente a uma cultura organizacional diferente da cultura organizacional brasileira, conforme analisou o expatriado.

Quanto ao ajustamento intercultural, Homem e Tolfo (2004) indicam que conhecer previamente a cultura anfitriã consiste em uma condição fundamental para o sucesso do expatriado. Para o entrevistado, esse processo de adaptação encontra-se diretamente relacionado ao perfil de cada pessoa, ao conhecimento e ao preparo que esta possui para enfrentar o desafio. Nesse sentido, pensando-se na gestão de negócios internacional e na cultura organizacional do Banco do Brasil, em Portugal e no Japão foi preciso buscar um entendimento sobre o modelo de negócios lá existente – e as diferenças entre esse e o modelo brasileiro – para assim buscar a integração dessas culturas distintas. No Banco do Brasil existem três tipos de operações no exterior: as agências (filiais diretas, caso do BB Japão), as subsidiárias (BB Portugal, cuja matriz fica em Viena, na Áustria), e as empresas em que o banco tem participação acionária (como o Banco da Patagonia, na Argentina, do qual o Banco do Brasil detém 59% ações). Assim, dependendo do tipo de alçada que se deseja (contratação de funcionários, abertura de agências, aprovação de créditos, etc.) as decisões podem se concentrar em uma matriz ou em determinada dependência do Banco. Por exemplo: no BB Portugal, as alçadas operacionais para contratação de funcionários e abertura de agências dependem da matriz localizada na Europa. Para outros assuntos, como aprovação de créditos para empresas, a decisão é colegiada¹, o que também ocorre para as agências vinculadas ao Brasil, cujas alçadas podem ser da agência ou da matriz brasileira. Onde o Banco possui participações (Banco da Patagonia, por exemplo), a alçada é direcionada à instituição da qual se faz parte. Todas essas características da gestão do Banco do Brasil envolvem, portanto, o entendimento de como as agências do exterior são denominadas, o que influencia nos níveis de decisões e conseqüentemente no sucesso do expatriado que assume um novo negócio.

Sobre as redes de relacionamento desenvolvidas – algo necessário para que o expatriado obtenha amparo emocional, instrumental, informacional e de *feedback*, à medida que se conhece as pessoas e se adquire confiança, torna-se possível estabelecer relações duradouras que permitem esse suporte, que representa uma ferramenta importante para se atingir os resultados necessários tanto sob o ponto de vista do negócio quanto sob o ponto de

¹ No Banco do Brasil este colegiado é formado por comitês, como por exemplo, o Comitê de Agências e o Comitê de operações da matriz.

vista das relações interpessoais. Nesse contexto, para o expatriado a adaptação à nova rotina torna-se mais fácil, pois o dia-a-dia é dedicado à carga de trabalho. Apesar disso, dificuldades são apontadas quanto à gestão dos negócios em países diferentes: em Portugal, o modo de encarar adversidades, os costumes e o modelo mental de raciocínio; no Japão, a questão cultural, que exige uma capacidade de observação e adaptabilidade ainda maior, tendo em vista um mundo diferente daquele em que se vive no ocidente. Tais obstáculos, porém, revelam que é preciso que o profissional esteja aberto ao diferente, prestando atenção nos contrastes e tendo capacidade de observá-los sem impor seus próprios modelos.

Por outro lado, para o cônjuge o ajustamento intercultural foi buscado em outros expatriados que já moravam no lugar, e também nos funcionários do Banco do Brasil que orientavam sobre questões como onde comprar, escolas, aluguéis, supermercados, dentre outras. Em Portugal, além de a língua portuguesa facilitar o ajustamento, observou-se um diferencial, uma vez que havia um grupo de esposas de expatriados na Europa (que moravam em Londres, Paris, Frankfurt, Madrid, Milão) que se organizavam de forma independente do Banco e assim trocavam informações sobre assuntos da rotina familiar. No Japão, contudo, existe uma diferença maior, pois não são muitos os expatriados brasileiros que vivem na capital japonesa. Assim, cada esposa (o) de expatriado (a) que chega à Tóquio é cadastrada em um grupo que troca experiências, informações e marca encontros. Esse cadastro é de iniciativa da esposa de um expatriado que vive na cidade e também não possui vinculação com o Banco do Brasil. Além disso, no Japão o papel de uma secretária para auxiliar com supermercados, médicos, correspondências e contas faz-se essencial devido à dificuldade com o idioma, visto que nem todos falam inglês.

Sob os aspectos citados, deve-se, então, pensar no preparo emocional e psicológico envolvido no processo de ajustamento, que para Wang (2002) consiste em um processo de interação cujo êxito se revela a partir do bem-estar psicológico. Então, a participação da família do expatriado mostra-se essencial, uma espécie de “porto seguro”, uma vez que a distância que os separa do ambiente em que costumavam viver os torna mais próximos e confidentes. Somado à contribuição familiar, deve haver o suporte organizacional para uma adaptação bem sucedida. O suporte que o Banco do Brasil oferece aos seus profissionais expatriados é basicamente voltado aos documentos e à burocracia exigida para tirar o visto através de orientações relacionadas ao Consulado de cada país e ao passaporte. O Banco também fornece um atendimento especial para os filhos se inserirem nas escolas e financia o custo delas, que geralmente são escolas onde se ensina inglês (Escola Americana, Inglesa e Canadense).

Outro ponto que deve ser observado em uma expatriação diz respeito ao papel da organização e do executivo envolvidos nesse processo. A organização, diante de ambientes de negócios multiculturais, procura profissionais capazes de atender às designações internacionais e, para isso, estabelece critérios de seleção com o objetivo de identificar o perfil que melhor corresponda à demanda. Em estudos sobre esses critérios de seleção, Franke e Nicholson (2002 apud HOMEM; TOLFO, 2004) chegaram à conclusão de que o critério da competência técnica é o mais utilizado nas empresas. No Banco do Brasil, tal resultado pode ser comprovado, já que para um funcionário da instituição tornar-se um expatriado no futuro é preciso que este passe por uma preparação específica mediante cursos na área internacional (ministrados internamente na instituição) e ainda através de cursos particulares, universidades voltadas à área e pós-graduações.

De acordo com as informações obtidas por meio do questionário, esse processo de seleção não ocorria anteriormente: no passado, bastava que os funcionários trabalhassem no setor internacional, em cargos de chefia, que automaticamente eram público alvo. Para os profissionais de outros setores, a seleção ficava a critério da alta administração. Hoje, o Banco periodicamente abre concorrência para o preenchimento de vagas que visam preparar pessoas para exercer trabalhos no exterior. Este concurso exige alguns pré-requisitos, como o domínio da língua inglesa (ou outra), o conhecimento de operações em comércio exterior e de matemática financeira. Após uma primeira triagem, aplica-se uma prova escrita e, por último, os candidatos realizam uma entrevista com executivos da área internacional. Os aprovados passam a receber cursos de especialização no Brasil e finalizam a preparação com estágio no exterior.

Somado a esses critérios, outros também devem ser considerados pela empresa, como os aspectos familiares e a influência da linguagem, itens que muitas vezes não são reconhecidos. Para o Banco do Brasil, a família e o suporte do cônjuge quanto à expatriação não se revelaram fatores ignorados; pelo contrário, o expatriado sempre foi questionado sobre o posicionamento familiar antes da decisão final. Além disso, após a chegada ao país de destino a empresa oferece ao profissional e seus familiares o suporte necessário ao aprendizado do novo idioma.

Sabendo-se das vulnerabilidades descritas em parágrafos anteriores, a empresa deve ter clareza de propósito, explicitar os objetivos do projeto, as características da unidade de destino, compartilhar experiências anteriores e fornecer apoio para a inserção local, conforme analisa Freitas (2010). Toda essa estrutura de suporte foi identificada no Banco do Brasil, que contribui para o melhor ajustamento através da visita prévia ao destino e aos 30

dias de licença que são disponibilizados ao expatriado e sua família. No momento da visita prévia à diretoria Internacional apresenta-se um dossiê e ao chegar à unidade de destino, é feita uma exposição dos assuntos relacionados ao novo local de trabalho. Freitas (2010) acrescenta que as empresas devem aproveitar as experiências da expatriação de seus funcionários montando um banco de dados que permitirá a capacitação do RH e dos futuros expatriados. No Banco do Brasil, o banco de dados existente contempla uma relação dos nomes daqueles que já representaram a organização no exterior.

Além do papel desempenhado pela organização, há o do profissional. Nesse sentido, antes de se deslocar para o exterior o expatriado precisa buscar informações e conhecimento sobre a cultura, a história e a política do país para onde está indo, bem como desejar que a mudança proporcione resultados positivos para que o ajustamento tenha os impactos amenizados. O mesmo vale para o cônjuge, que deve procurar vincular-se ao novo cenário. Para o expatriado que respondeu ao questionário, trabalhar no exterior sempre representou um objetivo a ser concretizado e em função da transparência com a qual o assunto era tratado em família, esta já estava preparada para aceitar em conjunto o convite de expatriação. Assim, nas duas expatriações (para Portugal e depois para o Japão) a família buscou dados sobre os locais de destino, utilizando-se primeiramente de consultas à internet.

O papel do expatriado envolve, ainda, a capacidade de desenvolver o esforço local, isto é, de se envolver com atividades além do trabalho, interessar-se por questões locais e tentar se adaptar ao idioma estrangeiro o mais rápido possível. A partir do questionário realizado, percebe-se que esse esforço local ocorreu e, considerando-se a importância do cargo que o expatriado desempenha – “*Country General Manager*” -, a adequação ao novo ambiente foi impulsionada pelos eventos para os quais o profissional e sua família são convidados. Os eventos tratam do negócio do Banco do Brasil e, sobretudo, do que se refere à vida de estrangeiros no país. Falando-se especificamente sobre a cônjuge, a inserção local deu-se a partir dos contatos e encontros com pessoas que compartilhavam a mesma experiência, como o grupo das esposas de expatriados criado em Portugal, e o grupo formado no Japão por meio do cadastro das esposas que lá chegam. Sobre os filhos, a maior preocupação refere-se à adaptação ao sistema escolar, o que muitas vezes requer o apoio psicológico de alguém especializado. Nesse sentido, o Banco do Brasil proporciona planos de saúde, os quais invariavelmente contemplam esse tipo de serviço.

Diante dessa análise sobre o mecanismo de expatriação do Banco do Brasil, nota-se que o sucesso de uma expatriação exige um bom alinhamento entre a organização e o expatriado. Assim, uma política organizacional bem elaborada pode contribuir para que os

objetivos sejam alcançados. Segundo o expatriado que participou do questionário, sobre esse ponto de vista o Banco do Brasil revela melhorias constantes, pois com a decisão de internacionalização, a cada ano o modelo passa por aprimoramentos.

3.1.3 Alternativas para minimizar os impactos culturais da expatriação conduzida pelo Banco do Brasil

Para toda empresa internacionalizada que deseja expatriar seus executivos torna-se importante desenvolver mecanismos que auxiliem a adaptação do profissional no exterior, pois como se sabe o profissional estará exposto aos impactos da expatriação, o que demandará adaptações às mudanças. Essas adaptações envolvem tanto a cultura nacional do novo país como a cultura organizacional e, assim, o apoio da instituição pode contribuir para a minimização dos impactos da expatriação. Nesse contexto, o Banco do Brasil apóia seus expatriados com o suporte antes da viagem definitiva, propiciando aos executivos uma visita prévia ao país de destino e à diretoria internacional, para que os mesmos possam conhecer previamente o país aonde se inserirão. No momento da chegada do expatriado e sua família ao novo país, o Banco do Brasil disponibiliza um período de trinta dias para a inserção local, assim como oferece também um auxílio financeiro para aprender o idioma.

Embora o Banco do Brasil possua uma cultura organizacional que o permite se diferenciar no mercado brasileiro perante as demais instituições financeiras, a presença internacional do Banco faz com que essa cultura não seja a mesma em todos os países onde atua. Isso porque a cultura nacional encontra-se diretamente ligada à cultura corporativa, fazendo com que as práticas gerenciais sejam influenciadas pelas percepções da vida em sociedade de cada país. Nesse sentido, de acordo com as informações obtidas através do questionário aplicado nesta pesquisa, foram observadas maiores dificuldades de adaptação no âmbito profissional, em relação à adaptação aos locais de trabalho, à estrutura de apoio de cada local, e aos recursos tecnológicos e de RH de cada unidade, uma vez que o modo como o trabalho é realizado no Brasil revelou-se diferente daquele praticado em Portugal e no Japão.

A fim de superar tais dificuldades, o Banco do Brasil poderia promover o intercâmbio entre profissionais que representam a organização em diversos países – brasileiros e estrangeiros – para gerar um processo gradual de aprendizagem dentro da organização. Apesar de esta representar uma ação trabalhosa que requer planejamentos prévios para sua execução, o intercâmbio proporcionaria o compartilhamento de padrões,

rotinas, valores e crenças aceitos entre cada filial. A compreensão das características norteadoras do comportamento de cada filial proporcionaria um cenário de maior eficiência e eficácia. Além disso, essa troca viabilizaria a emergência da cultura organizacional dos níveis mais inferiores e o maior entendimento do que ocorre em cada uma das três dimensões da cultura organizacional visualizadas por Schein (2001): artefatos e produtos, onde se encontra a essência da cultura e as certezas tácitas compartilhadas; normas e valores, onde existem os comportamentos partilhados pelo grupo; e artefatos e produtos, onde se localizam as estruturas e os processos organizacionais visíveis e os comportamentos mais fáceis de observar, como a rotina, a metodologia e a divisão hierárquica (TANURE; DUARTE, 2006).

O conhecimento sobre o funcionamento da organização em todos os seus níveis não deve depender somente da percepção do profissional que irá se deparar com as novas condições nas filiais do exterior. Este conhecimento deve ser trabalhado para que seja o mais explícito possível, para que se possa compartilhá-lo e assim replicá-lo para situações futuras, que certamente surgirão. Por exemplo, se o conhecimento de como é o funcionamento da filial do Banco no Japão fosse transmitido, o executivo expatriado poderia compreender melhor como é o ambiente corporativo naquele país e com quais diferenças se depararia. Do mesmo modo, se outros executivos do Banco forem expatriados para a mesma agência, este conhecimento - se explícito - poderá ser repassado para os demais expatriados, resultando assim num menor impacto no processo de adaptação.

Outro aspecto a ser considerado em relação à expatriação no Banco do Brasil diz respeito às ações que oferecem suporte ao expatriado e sua família de maneira informal, como nos casos de detalhamentos repassados sobre o novo trabalho e o país de destino, a preparação antes da viagem, e os contatos com outros profissionais expatriados. Esses serviços poderiam ser executados formalmente pelo Banco, visto que o sucesso da expatriação é influenciado pelas relações interculturais desenvolvidas, conforme indicam Homem e Tolfo (2004). Por exemplo, o cadastro das esposas dos expatriados que é feito em Tóquio pela esposa de um expatriado poderia ser de iniciativa do Banco e representaria um diferencial no suporte à família. A contratação de uma empresa local terceirizada para dar suporte ao expatriado e seus familiares representaria outro elemento de apoio, sem vinculação direta com o Banco, mas conectado à cultura do novo país. Tal iniciativa ajudaria nas questões burocráticas – que são agilizadas pelos próprios funcionários – e poderia também auxiliar a expatriação de funcionários que estão indo para um local onde se está contruindo uma nova agência, onde não se possui referências ou contatos prévios.

Além do apoio de uma empresa local, a construção de um banco de dados revela-se importante, pois segundo Freitas (2010), as empresas devem aproveitar as experiências de expatriação de seus funcionários montando um banco de dados que permitirá a capacitação do RH e dos futuros expatriados. Assim, como o Banco do Brasil contém apenas a relação dos nomes dos funcionários expatriados, a criação de um banco de dados para ampliar as informações relacionadas às expatriações e ao funcionamento de cada filial facilitaria o acesso do profissional às novas realidades.

Embora o Banco do Brasil adote um procedimento de expatriação formalizado e bem estruturado, tais alternativas – apesar de não aprofundadas – podem minimizar os impactos que ainda não são tratados pela instituição.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Banco do Brasil caracteriza-se como uma instituição financeira brasileira que opera através de negócios em âmbito nacional e internacional. Através do investimento estrangeiro direto - conceituado por Amatucci (2009) como uma característica das empresas multinacionais, que colocam dinheiro em outros países com finalidades produtivas através da abertura de subsidiárias – a instituição financeira iniciou seu processo de inserção internacional em 1941 e atualmente possui unidades que operam em países das Américas do Sul, Latina e do Norte, na Europa, na África e na Ásia.

A internacionalização do Banco do Brasil acompanha o movimento de expansão da empresa, cuja estratégia encontra-se voltada aos segmentos de atacado e varejo com o objetivo de apoiar a comunidade de imigrantes brasileiros no exterior, bem como financiar empresas brasileiras que desenvolvem negócios no âmbito do comércio exterior e ainda atuar no mercado de capitais (ANÁLISE DE DESEMPENHO DO BANCO DO BRASIL, 2012). Nesse sentido, o Banco do Brasil faz parte de um processo de envolvimento avançado em operações internacionais, processo definido por Mariotto (2007) como “internacionalização”.

Conforme analisam Homem e Tolfo (2004) os objetivos da empresa se relacionam diretamente à decisão de expatriar alguns de seus funcionários e, assim, o fator humano representa um ponto fundamental para a execução dos negócios no exterior. A partir da criação de uma rede no exterior, o Banco do Brasil precisa de profissionais capazes de conduzir as operações internacionais e para isso, expatria alguns funcionários por meio de um procedimento formalizado conduzido pela própria instituição.

A partir desta pesquisa identificou-se como ocorre o processo de adaptação do indivíduo expatriado. Segundo a literatura sobre expatriação, a adaptação envolve a tomada de decisão por parte da empresa e do profissional, a negociação com a família, os fatores moradia e idioma. Além disso, o ajustamento de um expatriado envolve também a estrutura da unidade que o receberá no exterior e a receptividade no novo ambiente de trabalho, o conhecimento da cultura anfitriã, o desenvolvimento de uma rede de relações sociais no novo país e a participação direta da empresa antes, durante e depois do processo. Por meio do questionário aplicado a um expatriado do Banco do Brasil e sua esposa percebeu-se, por exemplo, que a adaptação do profissional é mais fácil do que a do cônjuge, visto que o dia-a-dia daquele passa a ser dedicado ao trabalho e, assim, logo ocorre a adequação à nova rotina.

Tendo em vista que as maiores dificuldades encontradas pelo expatriado durante as expatriações (para Portugal e Japão) se relacionaram às questões profissionais, observou-se

como a cultura nacional influencia a cultura organizacional de uma empresa. Conforme ORRÛ (1997, apud TANURE; DUARTE, 2006) o sistema de negócios de um país é definido pela história, pela política econômica, pelos traços culturais e pelas condições de cada nação. Assim, toda organização é influenciada pelo contexto cultural em que se encontra inserida e ao profissional expatriado cabe ter a habilidade de se inserir em diferentes contextos.

Nesse sentido, este trabalho analisou de que forma o Banco do Brasil conduz a expatriação. Através do questionário aplicado, percebeu-se que a expatriação é trabalhada de maneira formal pela instituição, sendo que a escolha do profissional que será expatriado ocorre mediante um concurso interno baseado nas competências de cada um. Nesse concurso há a aplicação de uma prova escrita para a seleção dos candidatos e, por último, entrevistas com executivos da área internacional. Os aprovados no concurso do Banco recebem cursos de especialização e depois iniciam a carreira no exterior mediante estágios em outros países.

No processo de expatriação, o Banco do Brasil oferece suporte aos profissionais através dos seguintes serviços: visita prévia ao país de destino – para que o expatriado e sua família conheçam o lugar; informações e detalhamentos do tipo de trabalho que será realizado no exterior e sobre o país; licença de 30 dias que é oferecida ao expatriado para que este localize moradia com sua família já no local de destino; auxílio para o aprendizado do novo idioma; custeio da escola dos filhos do expatriado e plano de saúde. Em relação ao suporte dado à família, este é realizado informalmente, ou seja, por meio de contatos de funcionários que já viveram ou vivem no país de destino.

A partir das informações obtidas pelo questionário foi possível identificar algumas demandas que ainda precisam ser atendidas pelo Banco do Brasil para minimizar os impactos da expatriação. Portanto, para que a adaptação no novo ambiente de trabalho seja favorecida, sugeriu-se anteriormente o intercâmbio entre profissionais do Banco que trabalham em agências localizadas em países diferentes – para trabalhar um processo de aprendizagem gradual entre a organização e fazer com que os níveis mais inferiores da cultura organizacional (crenças e valores) possam emergir; a contratação de uma empresa local terceirizada para auxiliar no apoio à adaptação do expatriado e de sua família, bem como a formalização de alguns procedimentos – como o repasse de informações, a preparação antes da viagem e o contato com outros funcionários -; e por último, a criação de um banco de dados com detalhamentos sobre as expatriações e o funcionamento de cada filial.

O presente caso estudado pode servir como base para estudos mais aprofundados acerca dos processos de expatriação desenvolvidos pelas organizações brasileiras. Por

consequente, podem-se realizar estudos comparativos baseados em outros modelos aplicados por instituições similares, setores correlatos e ainda diferenciados.

Considerando-se que os dados desta pesquisa foram obtidos a partir de informações repassadas por somente um profissional expatriado do Banco do Brasil e sua esposa, a fim de superar esta limitação pode-se entrevistar todos os profissionais expatriados desta organização para que se verifique se o caso ocorrido com o executivo que respondeu o questionário aplicado cabe aos demais profissionais. Em se tratando das limitações desta pesquisa, acrescentam-se as dificuldades percebidas na busca dos referenciais teóricos sobre o tema, os quais muitas vezes não são encontrados na literatura brasileira, bem como necessitam de prévia aquisição para acesso ao seu teor.

Verifica-se, por fim, que o processo de internacionalização das empresas deve contemplar em seu planejamento o processo de expatriação de executivos, visto que o movimento dos investimentos diretos no exterior de empresas brasileiras tem crescido nos últimos anos e muitas organizações optam e confiam em seus executivos nacionais para conduzir as operações no novo país. Sendo assim, caso a adaptação local do profissional expatriado não obtenha sucesso, dificilmente as operações da empresa no exterior alcançarão resultados positivos.

REFERÊNCIAS

AMATUCCI, Marcos. et. al. **Internacionalização de Empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas S. A, 2009.

BADO, Álvaro Labrada. Das vantagens comparativas à construção das vantagens competitivas: uma resenha das teorias que explicam o comércio internacional. **Revista de Economia e Relações Internacionais**, São Paulo, v. 3, n. 5, p. 5-20, jul 2004. Disponível em: <http://www.fAAP.br/revista_faap/rel_internacionais/pdf/economia_05.pdf> Acesso em: 28 de maio de 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Risco-País**. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/gci/port/focus/FAQ%209-Risco%20País.pdf>>. Acesso em: 19 ago 2012.

BANCO DO BRASIL. **Análise do Desempenho – 2º Trimestre/2012**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/2T12MEAnaliseDesemp.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2012.

_____. **Atendimento: Atuação internacional**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,101,5402,0,0,1,0.bb?codigoMenu=1825&codigoNoticia=3056&codigoRet=1776&bread=3>> Acesso em: 04 set. 2012.

_____. **Relatório Anual de 2009**. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2009/read.html#/1.2/apresentacao>> Acesso em: 01 set. 2012.

_____. **Sala de imprensa: BB anuncia aquisição de banco nos Estados Unidos**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page20,138,8492,0,0,1,0.bb?codigoNoticia=28882>> Acesso em: 01 set. 2012

BAUMANN, Renato; CANUTO, Otaviano; GONÇALVES, Reinaldo. **Economia Internacional: teoria e experiência brasileira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CENTRO INTERDISCIPLINAR DE ÉTICA E ECONOMIA PERSONALISTA – CIEEP. **Adam Smith (1723-1790)**. Disponível em: <<http://www.cieep.org.br/home.php?page=biografias&codigo=5&periodo=S%20E9culo%20XV%20III>>. Acesso em: 29 de maio de 2012.

CINTRA, Rodrigo. MOURÃO, Barbara. **Perspectiva e Estratégias na Internacionalização de Empresas Brasileiras**. 2005. Disponível em: <http://www.rodrigocintra.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=154:perspectivas-e-estratas-na-internacionaliza-de-empresas-rasileiras&catid=56:artigos-em-jornaisrevistas&Itemid=31> Acesso em 03 jun. 2012.

COSTA, Fernando Nogueira. **Banco do Brasil: 200 anos – 1964-2008**. Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil, 2010. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/LivroBB2.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2012.

EXAME. **Os 50 maiores bancos do Brasil em 2012**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/os-50-maiores-bancos-do-brasil-2>>. Acesso em: 30 set. 2012.

FLEURY, Afonso Leme. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Maria Ester. Expatriação profissional: O desafio interdependente para empresas e indivíduos. **GES – Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG**, Belo Horizonte, v. 4, n. 9, p. 689-708, set/dez 2010. Disponível em: <www.face.ufmg.br/revista/index.php/gestaoesociedade/article/.../857>. Acesso em: 17 abr. 2012.

GARCIA, Admilson Monteiro. Banco do Brasil: *Expertise* de 200 anos de história em favor do comércio internacional. **Revista Comércio Exterior Informe BB**, Brasília, ed. 78, p. 47-48, jul-set. 2009. Disponível em: <http://www.revistacomexbb.com.br/wp-content/uploads/2010/12/edicao_78_-_mercosul.pdf>. Acesso em: 03 set. 2012.

BADO, Álvaro Labrada. Das vantagens comparativas à construção das vantagens competitivas: uma resenha das teorias que explicam o comércio internacional. **Revista de Economia e Relações Internacionais**, São Paulo, v. 3, n. 5, p. 5-20, jul 2004. Disponível em: <http://www.fAAP.br/revista_faap/rel_internacionais/pdf/economia_05.pdf> Acesso em: 28 de maio de 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas S.A., 1999.

GUEDES, Ana Lucia. **Negócios Internacionais: coleção debates em administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

HEERDT, Mauri Luiz. VILSON, Leonel. **Metodologia da Pesquisa - Livro Didático**. Palhoça: Unisul Virtual, 2007.

HEMAIS, Carlos A.. HILAL, Adriana. O Processo de Internacionalização da Firma Segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, Angela (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras. Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HOMEM, Ivana Dolejal. DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **Revista de Administração de Empresas: RAE eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, art. 8, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3355&Secao=Fórum&Volume=5&Numero=1&Ano=2006>> . Acesso em: 10 jun. 2012.

HOMEM, Ivana Dolejal. TOLFO, Suzana da Rosa. Gestão Intercultural: Perspectivas para o ajustamento de executivos expatriados. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GIN/GIN1297.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2012.

INVESTOPEDIA. **Acquisition**. Disponível em: <<http://www.investopedia.com/terms/a/acquisition.asp#axzz26rvKWZYX>>. Acesso em: 04 set. 2012.

INVESTOPEDIA. **Green Field Investment**. Disponível em: <<http://www.investopedia.com/terms/g/greenfield.asp#axzz26rvKWZYX>>. Acesso em: 04 set. 2012

KRAUS, Pedro Guilherme. O Processo De Internacionalização das Empresas: O Caso Brasileiro. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 11, n. 2, p.25-47, abril/junho 2006. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/206/176>>. Acesso em: 16 de maio de 2012.

KEEGAN, Warren J. GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KRUGMAN, Paul. OBSTFELD, Maurice. **Economia Internacional: teoria e política**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

MARIOTTO, Fábio L.. **Estratégia Internacional da Empresa: coleção debates em administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARTIGNAGO, Graciella. **Gestão estratégica de negócios internacionais I** – Livro didático. Palhoça: Unisul Virtual, 2006.

MARTIGNAGO, Graciella. **Gestão estratégica de negócios internacionais II** – Livro didático. Palhoça: Unisul Virtual, 2011.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes. CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p 25-38.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica - Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

PIRES, José Calixto de Souza. MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v. 40, n.1, p. 81-105, jan/fev 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 15 de maio de 2012.

PRATES, Marco Aurélio Spyer. Barros, Betania Tanure, O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In:

RACY, Joaquim Carlos. **Introdução à gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

RATTI, Bruno. **Comércio Internacional e Câmbio**. São Paulo: Aduaneiras, 1997.

SCARAMUSSA, Giovana Leão Borin. **A Internacionalização do Banco do Brasil: Produtos e serviços financeiros do Brasil para o mundo**. 2010. 230 f. Tese (Mestrado)- Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010. Disponível em: <www.ufsm.br/adm/mestrado/dissertacoes/giovana_sil/disse_re_giovana_re_silva_de_arruda.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SILVA, Edna Lúcia. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Disponível em: <http://www.tecnologiaprojetos.com.br/banco_objetos/%7B7AF9C03E-C286-470C-9C07-EA067CECB16D%7D_Metodologia%20da%20Pesquisa%20e%20da%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20UFSC%202005.pdf>. Acesso em: 17 out. 2012.

SOUZA, Yeda Iswirski; VIANNA, Nereida Prudêncio. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em terras brasileiras. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 6, n. 4, p. 340-353, nov/dez 2009. Disponível em: <<http://www.base.unisinos.br/index.php?e=4&s=9&a=80>>. Acesso em: 17 abr. de 2012.

TANURE, Betania. DUARTE, Roberto Gonzalez. **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

WANG, Xiaoyun. Expatriate adjustment from a social network perspective: theoretical examinations and a conceptual model. **International Journal of Cross Cultural Management**, Londres, v. 2, n. 3, p. 321-337, 2002. Disponível em: <<http://ccm.sagepub.com/content/2/3/321.full.pdf+html>>. Acesso em: 09 set. 2012.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário para coleta de dados

Questionário – O questionário a seguir é dividido em seis grupos de perguntas classificados por temas específicos de expatriação. Existem perguntas para o expatriado, algumas para os familiares e outras para ambos, conforme as indicações no questionário. O objetivo é identificar as semelhanças entre a experiência dos envolvidos no processo de expatriação e aquilo que consta na literatura sobre o tema.

Tomada de Decisão

Expatriado

- 1) Em relação à primeira expatriação (para Portugal) como foi tomada a decisão por parte da empresa e do expatriado? Quem tomou a decisão primeiro? Foi uma decisão compartilhada pela empresa, pela família e pelo expatriado?
- 2) Houve por parte do Banco do Brasil um procedimento para preparar a família e o expatriado antes de se mudar? Qual foi o tempo entre a decisão e a ida?

Negociação familiar/ Impactos na família

Expatriado e familiar

- 1) Como foi a negociação com a família? O Banco do Brasil forneceu informações suficientes sobre o país para onde estavam indo (1º a Portugal e depois ao Japão)?

Familiar

- 2) Para o familiar, de que forma essas informações foram disponibilizadas? De maneira formal ou informal?

Expatriado e familiar

- 3) Já nos locais de destino, a empresa disponibilizou um tempo para se ajustarem em relação à moradia? Houve dificuldades de inserção local em Portugal e no Japão? Quais foram?
- 4) O Banco do Brasil ofereceu suporte para aprenderem o idioma estrangeiro antes da expatriação?

Postura do RH do Banco do Brasil

Expatriado

- 1) Como a expatriação foi tratada pelo BB? Foi encarada como um presente ou como uma questão profissional?

Sobre a unidade que recebe o expatriado

Expatriado

- 1) Você foi o primeiro executivo a gerenciar as agências de Portugal e do Japão?
- 2) As unidades de Portugal e do Japão apresentaram problemas de infra-estrutura que dificultaram o trabalho e a adaptação ao novo ambiente? Se sim, que tipos de problemas?
- 3) Como foi a receptividade das equipes locais em cada país? Qual a sua percepção sobre o tratamento dado pelo Banco do Brasil?

Ajustamento intercultural

Expatriado

- 1) Como se deu o ajustamento intercultural em Portugal e no Japão? Quais as dificuldades encontradas em cada país?
- 2) Como foram desenvolvidas as redes de relações sociais? Existiu por parte dos locais o amparo emocional, de *feedback* (retorno sobre o desempenho no trabalho e na vida

local) , instrumental (suporte em relação a ajuda no trabalho, serviços extras que auxiliaram a adaptação) e informacional (através de informações para lidar com problemas pessoais e do novo ambiente)?

- 3) Como o seu bem-estar psicológico influenciou as duas expatriações (em relação à maior autoconfiança, às relações pessoais estabelecidas com pessoas locais, à clareza dos objetivos pessoais e daqueles ligados ao desenvolvimento da carreira)?
- 4) Como é o suporte do Banco do Brasil em relação à expatriação? Existe um programa de expatriação formalizado ou não?
- 5) Qual o tipo de suporte recebido lá pelo Banco? Se positivo, o que contempla?
- 6) Quais outros tipos de suporte foram recebidos? Houve o apoio de colegas, por exemplo?

Familiar

- 7) Houve um atendimento especial por parte do Banco do Brasil para colocar a(s) criança(s) na escola em Portugal e no Japão?

O papel da organização e do executivo

Expatriado

- 1) Quais foram os critérios de seleção utilizados pelo Banco do Brasil para escolher o expatriado? O critério mais utilizado foi a competência técnica ou outro critério foi mais importante?
- 2) Os aspectos familiares e a influência da linguagem apresentaram pouca ou muita consideração pelo Banco no processo de seleção?
- 3) Os fatores família e suporte do cônjuge foram ignorados ou não?
- 4) Antes da expatriação a empresa demonstrou clareza de propósito e explicitou os objetivos do projeto que seria desenvolvido no exterior? Apresentou características das unidades de destino, informou quem seria o superior hierárquico, falou sobre contatos já existentes em cada país e compartilhou sucessos e fracassos para facilitar a compreensão da nova vida?
- 5) Existe um banco de dados sobre expatriação que o BB utiliza em seu departamento de RH? Se negativo, você considera que poderia ser útil?

Expatriado e familiar

- 6) Em Portugal e no Japão, vocês procuraram desenvolver o esforço local? Envolveram-se com atividades além daquelas executadas no trabalho (no caso do Caio), interessaram-se por questões locais para entender o novo meio?
- 7) Antes da viagem, buscaram informações para ter um conhecimento prévio de cada país?
- 8) Quais as diferenças de adaptação percebidas entre a primeira expatriação e a segunda?

Familiar

- 9) Você procurou se informar sobre o local e desenvolveu a própria agenda de atividades? Como?
- 10) Quanto ao(s) filho(s), como foi a adaptação no local e com o sistema de ensino de cada país?
- 11) A empresa oferece apoio psicológico caso necessário?

Expatriado

- 12) A política organizacional desenvolvida pelo BB permitiu que a expatriação obtivesse sucesso (em Portugal)? E no Japão, como está sendo?
- 13) O que foi mais difícil e o que foi mais simples entre a primeira e a segunda expatriação?
- 14) O Banco do Brasil melhorou a política de expatriação entre uma e outra?
- 15) Como são tomadas as decisões do Banco em cada agência internacional? As operações em cada país são independentes ou centralizadas na matriz brasileira?

Expatriado e familiar

- 16) Quais foram os maiores impactos da expatriação percebidos pelo expatriado e pelo familiar? Vocês sugerem ações que poderiam minimizar esses impactos (por parte do Banco do Brasil e do expatriado)?