

FATORES CHAVE DO ALTO DESEMPENHO DE EXECUTIVOS EXPATRIADOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Ari Melo Mariano*
Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo**
Maíra Rocha Santos**
Felipe Burle dos Anjos**
Iago Nereu**
Tarcilla Mariano Mello***

Resumo: Esta pesquisa tem como objetivo principal identificar e apresentar os fatores chave de sucesso para o bom desempenho do executivo expatriado na internacionalização de uma organização. Para o cumprimento desses objetivos foi realizada uma pesquisa exploratória. Inicialmente identificou-se na literatura estudos sobre executivos expatriados por meio das bases de dados *Web of Science*, *Scielo* e *Google Acadêmico*, nas quais foram encontrados cerca de 520 artigos, que serviram como alicerce para o referencial teórico sobre as delimitações do tema e contribuições de estudos anteriores. Na segunda etapa, foi realizada entrevista junto a um executivo expatriado com o intuito de mapear na prática os fatores para comparar com aqueles ofertados pela literatura. Concluiu-se que os aspectos culturais possuem um grau significativo no quesito ajustamento de executivos expatriados e também de suas famílias, sendo estes diretamente relacionados ao sucesso ou fracasso do programa de estratégia de internacionalização.

Palavras-Chave: Internacionalização. Competitividade. Recursos Humanos. Executivos Expatriados. Cultura.

Abstract: This research aims to identify and present the key success factors for the good performance of expatriate executive in the internationalization of an organization. To meet these objectives an exploratory survey was conducted. Initially identified in the research literature on expatriate executives through the databases Web of Science, Scielo and Google Scholar, in which about 520 articles were found, which served as the foundation for the theoretical framework on the subject of the delimitations and contributions previous studies. In the second phase, interviews were conducted with an executive expatriate in order to map out in practice the factors to compare with those offered by the literature. It was concluded that cultural aspects have a significant degree in the question of adjustment of expatriate executives and also of their families, which are directly related to the success or failure of the strategy of internationalization program.

Keywords: Internationalization. Competitiveness. Human Resources. Executive Expatriates. Culture.

1 Introdução

No contexto empresarial atual, os limites de comercialização existentes direcionaram as estratégias adotadas pelas empresas no intuito de abrir novas frentes de lucro não importando o caráter espacial de cada negócio, uma característica latente do processo de internacionalização empresarial no mundo global. Neste processo de ampliação de barreiras empresariais, as organizações estão buscando novos mercados em novos países, em uma tentativa de aumentar

*Universidade de Brasília-Unb/Brasília-DF- Engenharia da Produção-EPR

**Centro Universitário de Brasília- Uniceub/Brasília-DF-Administração/Comissão Própria de Avaliação

***Núcleo de Apoio e Desenvolvimento à Pesquisa-NADESP/Brasília-DF

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

seus lucros, minimizar os riscos e aproveitar a economia de escala. Porém, o processo de entrada em mercados internacionais é complexo e envolve uma série de fatores como orientação internacional, estrutura física, planejamento, estudo de mercado, adaptação cultural, networking, conhecimento do mercado destino, entre outros (GARCIA, 2002).

Faz-se conhecido que dentre os fatores supracitados e toda complexidade do processo, um se diferencia, pois exerce influência sobre os demais: o fator humano. Ulrich et al (1991) afirmam que um cenário competitivo e mutável demanda novos modelos competitivos e, por sua vez, maiores capacidades organizacionais que possibilitem vantagem competitiva. Tais capacidades envolvem um processo moderno de gestão em que as pessoas possam obter níveis de desempenho que alavanquem o crescimento organizacional. Estrategicamente, uma das alternativas diz respeito à expatriação de executivos.

Expatriados, em seu sentido etimológico, o prefixo “ex” do latim dá a ideia de “fora”, “sem” e “antigo”, o termo “*patriados*” gera o entendimento de terra paterna, de origem, ou seja, os que vivem fora da pátria, ou sem pai, sem pátria. Esses executivos possuem cargos significativos dentro das organizações e são convidados a se transferirem de seu local de negócio original (normalmente país de origem) para trabalharem em outro país. As empresas executam essa estratégia com a finalidade de obterem um conhecimento maior da experiência (cultura) adquirida em outros países. Assim, elas se beneficiam com a proximidade do seu público, o que pode gerar uma integração maior com o mundo. O intuito é possuir alguém de confiança, que conheça a missão, visão e valores, capaz de representar a empresa em outro lugar com cultura diferente.

O número de executivos expatriados aumentou significativamente. Segundo as Políticas e Práticas Mundiais de Transferências Internacionais da Mercê (*WORLDWIDE INTERNATIONAL ASSIGNMENTS POLICIES AND PRACTICES*, 2006), 70% das organizações desejam obter um aumento de transferências de curto prazo de executivos. Nos últimos dois anos, houve um aumento no número de transferências internacionais. Concluiu-se que EUA, Brasil, Reino Unido e Austrália são os destinos prioritários para expatriados.

A contratação requer um planejamento que visa esquematizar a seleção, a preparação antes da partida e o suporte durante a atribuição no estrangeiro. Essas atividades são funções realizadas pela Gestão Internacional de Recursos Humanos, que contribuem direta ou

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

indiretamente para o sucesso ou a falha de missões no exterior. Esse departamento emite um relatório apresentando quais são as especificações necessárias para investimento no processo de expatriação. Essas informações são estudadas, contabilizadas, custeadas, com vias a identificar possíveis riscos que as organizações podem auferir nesse projeto. Porém, muitas vezes, esses executivos não se adaptam ou não conseguem desempenho satisfatório ao lidar com outras culturas, o que gera o insucesso da expatriação, com perdas financeiras e não financeiras, através do desgaste da marca, entre outros.

Entender os fatores chave da expatriação e os custos que envolvem esse processo é importante para alinhar o melhor perfil possível do executivo. Assim, este trabalho justifica-se para a área da administração na medida em que oferece uma orientação a respeito dos fatores necessários para obter êxito na contratação de executivos expatriados e por revelar os custos envolvidos no processo. Socialmente este tema é interessante, pois, sendo o executivo expatriado um fator chave para a empresa internacional, a contratação bem feita desse profissional proporcionará incremento de lucro e tamanho da empresa, favorecendo novos empregos e oportunizando, também, esta experiência a outros colaboradores. Cientificamente, pode-se perceber um aumento de publicações e citações de artigos sobre o tema (anexos a e b), sugerindo que, se existe um aumento de publicações e citações, é porque há um crescente interesse da comunidade científica.

Observando o contexto, surge o problema: quais os fatores chave de sucesso para o bom desempenho do executivo expatriado no processo de internacionalização da empresa?

Assim, este artigo detém como objetivo principal identificar e apresentar os fatores chave de sucesso para o bom desempenho do executivo expatriado na internacionalização de uma organização. Para atender ao objetivo geral foram estabelecidos três objetivos específicos: Identificar a importância do executivo expatriado para o processo de internacionalização, apresentar indicadores de desempenho internacional satisfatório e apresentar fatores chaves do executivo expatriado de sucesso comparando teoria e prática.

Para o cumprimento dos objetivos foi realizado um estudo qualitativo através de entrevista a um executivo expatriado de uma empresa espanhola sediada na China. Uma vez pesquisado e apresentado o referencial teórico sobre as delimitações do tema e contribuições de

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

estudos anteriores, apresenta-se, na sequência, uma comparação com os fatores ofertados pela literatura.

2 Marco Teórico

2.1 Internacionalização

As tendências globais estão criando ambientes mais favoráveis para o desenvolvimento de negócios em outros países (HARRISON, 2005). As barreiras comerciais decrescem e os países incrementam estratégias na crescente competição global e nas oportunidades de comercialização. Muitas organizações que possuem um bom posicionamento no mercado interno descobrem que podem aumentar os seus lucros migrando para outra pátria.

De forma simplória, a internacionalização tem como significado um processo organizacional pelo qual a empresa começa a operar fora de seu mercado nacional. (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996).

A internacionalização da empresa fortalece a posição comercial, permitindo que os produtos sejam adquiridos por um novo público, maximizando seus lucros. Por comercializar o seu mercado em um âmbito externo, a empresa distribui seus investimentos entre o mercado local e estrangeiro. Dessa forma, consegue esquivar-se dos períodos sazonais de cada região.

Porém, cada país possui determinadas condutas para melhor atender a sua nação e, assim, estabelecem medidas para sistematizar um padrão ou uma conduta limitante a alguma comercialização de negócios, julgado indevido. Por se tratar de outro país, leva-se em consideração que os consumidores possuem um perfil com necessidades e comportamentos diferentes do habitual, conhecidos pela organização em seu mercado nacional. Assim, a cultura é um fator preponderante no processo de internacionalização.

2.2 Fatores Culturais

Os fatores culturais envolvem tanto a amplitude social de países e nações, quanto as realidades menores como as regionais, empresariais e familiares. Botelho (2001) apresenta duas dimensões da cultura, uma antropológica e outra sociológica, sendo ambas igualmente relevantes. Sob a ótica antropológica, a cultura se produz na interação social dos indivíduos, envolvendo

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

modos de pensar e sentir. Esses, por sua vez, constroem seus valores, manejam suas identidades e estabelecem suas rotinas. Já a dimensão sociológica não se constrói no dia a dia, naturalmente, ela é elaborada especificamente, referindo-se a demandas próprias da realidade profissional, institucional, política e econômica. Ela sobrepõe as construções em âmbito privado para a realidade institucional ampla.

No que decorre do contexto do mercado global, alguns métodos analíticos auxiliam no entendimento da dinâmica social e cultural. Entre eles, destaca-se o estudo da cultura de Hofstede (GREEN e KEEGAN, 1999). Geert Hofstede desenvolveu a teoria das dimensões culturais que são utilizadas na perspectiva de compreender as diferenças culturais e estabelecer estratégias eficazes para corporações comercializarem seus produtos e serviços a consumidores de diferentes países (GREEN e KEEGAN, 1999, p. 91). Tal estudo se constitui de cinco dimensões, a saber:

1ª Dimensão - Distância ao poder: é a forma como a sociedade aborda a desigualdade social entre as pessoas que possuem poder aquisitivo alto e os que detêm baixo poder (GREEN e KEEGAN, 1999). Essa dimensão identifica países que possuem um nível de distância ao poder maior, possuem características dominantes e, em países com pouca distância ao poder, obtêm características democráticas;

2ª Dimensão - Individualismo versus Coletividade: relacionam-se com o grau de dependência que a sociedade mantém do outro (FONSECA, 1999). Indica que uma sociedade individualista preocupa-se, principalmente, com seu próprio interesse e com o de sua família imediata (pais, irmão e avós). Na relação coletivista, todos os indivíduos da sociedade estão integrados em grupos internos e coesos;

3ª Dimensão - Masculinidade versus Feminilidade: é a forma de a sociedade encarar os papéis sociais referentes ao sexo (GREEN e KEEGAN, 1999). Na sociedade do nível de masculinidade predominante, espera-se que o homem seja ambicioso, voltado para uma cultura machista, na qual o ser masculino é prevalente, competitivo. No cenário em que o nível de feminilidade é dominante, há igualdade dos papéis do homem e da mulher, sem que nenhum dos dois mostre comportamento prevalente;

4ª Dimensão – Incerteza: estabeleceu nessa dimensão que a falta de informação gerava insegurança sobre o determinado item, o desconhecimento consistia em um grau de desconforto nos membros de uma sociedade (FONSECA, 1999);

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

5ª Dimensão - Longo prazo versus curto prazo: orientações de longo prazo seriam frugalidade e perseverança; valores associados à orientação de curto prazo seriam respeito pela tradição e cumprimento de obrigações sociais.

Os estudos das dimensões de Hofstede (1980) abrangeram novos cenários, compreendendo a gestão de cada país através da cultura inserida e o perfil que o seu público alvo possui. Assim, pode-se estruturar uma estratégia eficaz que permita incentivar o consumidor no momento da compra. Empresas que estão migrando para outros territórios necessitam verificar se o seu perfil de consumidores é condizente com o produto ofertado, caso contrário, se a multinacional não notar essa diferença cultural, terá dificuldade de vender o seu negócio e fidelizar os seus clientes, perdendo para o mercado local de cada país.

Compreender tais dimensões pode ampliar a capacidade organizacional frente ao processo de internacionalização de mercados. Adequar-se aos aspectos culturais locais deve influenciar diretamente o alcance dos resultados esperados, viabilizando ou não o negócio como um todo.

2.3 Motivos para a Internacionalização

O motivo para as organizações se internacionalizarem está ligado à estratégia das empresas em saírem do seu mercado local para operarem em um âmbito global, ampliando o seu mercado-alvo. A razão que leva a internacionalização pode ser dividida em dois aspectos: econômico e organizacional (LEMAIRE, 1997).

O enfoque econômico está ligado, de maneira geral, às decisões racionais embasadas em informações suficientes, ou seja, entrelaçadas a uma estrutura tangível, mensurável. Nessa dimensão econômica, são estabelecidas quatro correntes teóricas sobre a internacionalização de empresas. Dentre essas teorias, a primeira afirma que o poder de mercado compreende a transformação da estrutura competitiva e se adapta a essa transformação para gerar uma vantagem competitiva única. Como segundo tópico, temos o ciclo de vida do produto, que estabelece um aproveitamento dos menores custos em países pouco desenvolvidos. No terceiro quadrante, a internacionalização decorre com base na teoria dos custos por transação serem menores que o custo de mercado. Por último, o paradigma eclético, que ocorre quando a organização identifica vantagens competitivas de propriedade, internacionalização e localização. (ORSI, 2010).

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

Também, na concepção organizacional, é levada em consideração a aprendizagem e proximidade cultural com o novo público. Nesse enfoque, a Fundação Dom Cabral (1996, p. 27) relata que:

A cultura da organização e o perfil de sua liderança são, muitas vezes, elementos determinantes para explicar as razões que levaram algumas organizações a buscar pioneiramente o mercado externo e a comprometer-se definitivamente com os negócios internacionais.

No âmbito organizacional, faz-se relevante mencionar as teorias que se sobressaem no foco do aprendizado organizacional global. A primeira teoria, denominada como modelo de uppsala ou nórdica, desenvolvida por Johanson e Wiedersheim (1975), relata que as empresas têm preferência em iniciar uma internacionalização em países com uma pequena distância psíquica (conjunto de aspectos culturais) do seu país de origem. Isso é devido à facilidade de adaptar o produto ao mercado-alvo. Outro princípio reza sobre a rede de subsidiárias, que carrega a visão de transferir o conhecimento tecnológico, entre outros, para as diferentes filiais e subsidiárias, obtendo, assim, desenvolvimento/inação e acesso a novas tecnologias/modernização (ORSI, 2010).

Em geral, as empresas migram para outras localidades para sanar a suas carências mercadológicas. No quesito de mercado sazonal, é identificado que, ao possuir uma tipologia de produto com mercado variável, as organizações procuram outras regiões para equilibrarem os seus períodos de sazonalidade (LEMAIRE, 1997).

Nessa perspectiva de se inserirem no mercado externo em busca desses benefícios, as organizações possuem um leque de possibilidades e soluções técnicas praticáveis. Segundo Orsi (2010), os modos de entrada para um preâmbulo no comércio exterior se estabelecem em exportação, aliança estratégica, joint ventures, aliança de licenças, implantação de estruturas completas.

A exportação refere-se à saída da mercadoria de um território que, mediante um contrato com outro país, vende o seu produto. Existem dois tipos de exportação: diretas, ao consumidor, ou indiretas, vendidas através de um distribuidor, (ORSI, 2010). Já a aliança estratégica pode ser definida como a cooperação de duas ou mais empresas que possuem objetivos estratégicos complementares, sendo relacionados ao desenvolvimento, produção ou comercialização de

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

produtos ou serviços (BARNEY, 2007); a *joint-venture* é uma expressão de origem inglesa, que significa a união de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum, por um determinado período de tempo e visando, dentre outras motivações, o lucro (SOUZA, 2015); e, por último, as alianças de licença, na qual as organizações utilizam acordos que licenciam a fabricação de produtos, utilização da marca, patentes, tecnologia, segredos comerciais. No geral, é a liberação, em forma contratual, dos itens pertencentes à empresa (ORSI, 2010).

A opção de entrada escolhida pela empresa deve ser considerada e estar associada a uma estratégia. Segundo Green e Keegan (1999, p. 176), as empresas, ao decidirem por um novo mercado, podem adotar quatro opções estratégicas:

Estratégia 1 - foco acentuado: concentra-se em pouca segmentação de mercado e em poucos países, sendo um ponto de partida que combina recursos disponíveis com a necessidade de investimento;

Estratégia 2 - foco no país: há concentração da diversificação do mercado, porém poucas concentrações em outros países, assim, são empresas que procuram expandir outros tipos de mercado, em vez de se internacionalizarem;

Estratégia 3 - diversificação de país: aderem a uma concentração em um único segmento de mercado, porém em um âmbito global. Essa empresa opta por internacionalizar em vários países, disseminando a marca em uma atmosfera mundial, podendo atingir maior volume a custos menores de um determinado produto.

Estratégia 4 - diversificação global: consiste em uma concepção plurimercadológica em uma esfera internacional. Possuem a ideologia de atuar em vários segmentos de mercado e em diversos territórios, com o intuito de personificar a marca em vários produtos.

A análise da estrutura do processo de internacionalização debuta sobre as diferentes etapas existentes no sistema. Em resumo, a primeira etapa consiste em justificar as consequências para a empresa das mutações do ambiente internacional. Nessa composição são identificados os fatores socioeconômico, tecnológico e de regulamentação, complementa nessa composição os termos de adaptação interna, considerando os riscos resultantes de um plano internacional.

No segundo estágio do processo ocorre a definição da dinâmica da internacionalização, situando características próprias da estratégia de internacionalização, tais como determinar o

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

nível de abertura internacional somando ao grau de globalização do domínio comercial em que a empresa opera. Já no terceiro, estabelece a formulação da estratégia de internacionalização. Abordando os fatores preliminares para a estratégia, temos a identificação da finalidade da empresa e a análise externa e interna, estabelecendo os objetivos da estratégia para uma internacionalização, que incidem principalmente sobre as localizações e os modos de abordagem e a sua evolução (LEMAIRE, 1997).

2.4 Executivos Expatriados

A internacionalização das empresas intensifica a integração mundial. Os profissionais, envolvidos nesse processo, possuem amplo contato com pessoas de diferentes países. À medida que as organizações vão se aproximando deste novo cenário global, devem se adaptar ao mesmo, desenvolvendo profissionais cosmopolitas, capazes de se relacionarem com diversas pessoas e múltiplas culturas. Uma das formas de desenvolver esse tipo de profissional é colocá-lo na direção de cargos internacionais. Neste contexto, surge um novo personagem: o expatriado. Assim, definido por Mc Call (2003, p. 21) “o seu significado era claro – “fora do País original da organização”. Um executivo internacional, na maioria dos casos, era um expatriado, alguém que vivia e trabalhava no estrangeiro”.

A expatriação se dá no momento em que um colaborador de uma multinacional aceita o convite da organização para executar um conjunto de atividades em uma empresa filial em outro país por um período de tempo pré-determinado, substituindo a sua pátria por outra pátria. Esses funcionários são considerados executivos por possuírem cargos de confiança na organização, tornando-os representantes organizacionais da matriz nas filiais, entrelaçando uma ligação com os executivos locais (MAGALHÃES, 2008).

Para se caracterizar a expatriação, a transferência do profissional ocorre mediante um contrato formal legal, com especificações psicológicas e de outras áreas jurídicas, detalhando um prazo determinado de permanência no país, a função exercida, as condições financeiras e a localização do expatriado (ORSI, 2010).

O processo de expatriação de uma empresa inicia-se no recrutamento e seleção do candidato, o qual é questionado quanto à disposição de realizar um intercâmbio cultural, até o seu desenvolvimento, no novo ambiente organizacional (SCHIAVINI, et al, 2011). A administração

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

internacional de recursos humanos é responsável por estruturar a vida do indivíduo fora do seu país de origem, identificando onde irá morar, os trâmites legais, a preparação cultural, o ensino do novo idioma, etc. Além disso, esses indivíduos transferem consigo, muitas vezes, suas famílias e, dessa maneira, passa a ser responsabilidade da transnacional acomodar e adaptar todos esses indivíduos às novas condições locais.

Essa prática de expatriação é contabilizada como investimento da organização, podendo ser muito dispendiosa, até por conta de o executivo ter um tempo limite para sua atuação no País. Todo esse custo remete a uma dúvida sobre a vantagem de contratar um executivo local, ao invés de um expatriado. Segundo Mc Call (2003), existem vários indicadores que revelam o grau de destaque dos expatriados, como visão global dos mercados competitivos, confiança e sinergia com a visão local da organização.

A escolha do melhor profissional para o processo de expatriação é extremamente estratégica. Mesmo que profissionalmente pareça que tal experiência possa ser uma das melhores opções para o desenvolvimento de um executivo, há que se observar o perfil ideal para cada situação e cultura. Faz-se necessário, portanto, o resgate de procedimentos de recrutamento, seleção, capacitação e avaliação de desempenho interligados ao processo estratégico da organização. Autores da área de gestão de pessoas (MARRAS, 2003; ALMEIDA, 2004; ARAUJO e GARCIA, 2010) defendem que a gestão estratégica de pessoas integra cada um dos seus subsistemas de forma sistêmica para otimização dos resultados e do desenvolvimento do trabalhador.

Uma das abordagens que surgem são as voltadas à gestão de talentos. Almeida (2004) define talento em uma organização como a pessoa que detém um conjunto privilegiado de competências, diferenciando-se das demais. Este, torna-se um ativo com repercussões diretas na capacidade de produzir resultados positivos nas organizações. Assim, com o foco na competitividade global, sai na frente a empresa que detiver os melhores talentos, ou seja, um corpo de colaboradores capazes de produzir valor e diferencial competitivo. Entretanto, não basta recrutá-lo e selecioná-lo, é preciso retê-lo e mantê-lo com o melhor nível de produção.

Um dos pontos cruciais na transição desses profissionais entre os países é a adaptação. A cultura é um fator determinante nesse quesito. Hofstede et al. (1991) estabelece a cultura como uma forma instaurada na mente, que distingue os membros de uma região. Esta, por sua vez,

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

pode ser adaptada, aprendida e compartilhada, por qualquer indivíduo a dimensão do convívio social.

As diferenças culturais dificultam a interação entre o executivo e o país inserido. O entendimento da cultura é a base de sucesso ou prejuízo, dessa maneira, se a administração internacional de recursos humanos não desenvolver/estruturar a adaptação da cultura no seu executivo dentro de meses, o mesmo, pede repatriação. Mc Call (2003) afirma que, ao exercer sua função em determinada empresa no exterior, o indivíduo terá que lidar com chefes, subordinados, colegas de trabalho, que nasceram e foram criados naquele tipo de cultura. Espera-se, portanto, que o executivo expatriado seja um talento, ou seja, que possua um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes diferenciadas. Liderança, autonomia, comprometimento, capacidade de adaptação frente as mudanças, flexibilidade, dentre outras características

Segundo Gonçalves e Miúra (2004), o executivo, ao entrar em um País estrangeiro, passa por um ajuste intercultural. O primeiro estágio, denominado lua-de-mel, ocorre nas primeiras semanas, quando o indivíduo se fascina pela cultura local. Na medida em que descobre que seus hábitos e comportamentos passados são inapropriados onde está inserido, inicia o segundo estágio, aproximadamente no terceiro mês, denominado choque cultural, gerando frustração e hostilidade em relação ao país estrangeiro, declinando o seu grau de ajustamento. À medida que vai substituindo o seu comportamento e aprendendo a cultura local, o estrangeiro passa a ser flexível, sendo estabelecido o terceiro estágio, o ajustamento. É neste último estágio de adaptação que o indivíduo consegue desempenhar os comportamentos necessários para atuar de forma eficaz, alcançando um desempenho superior no país onde foi alocado.

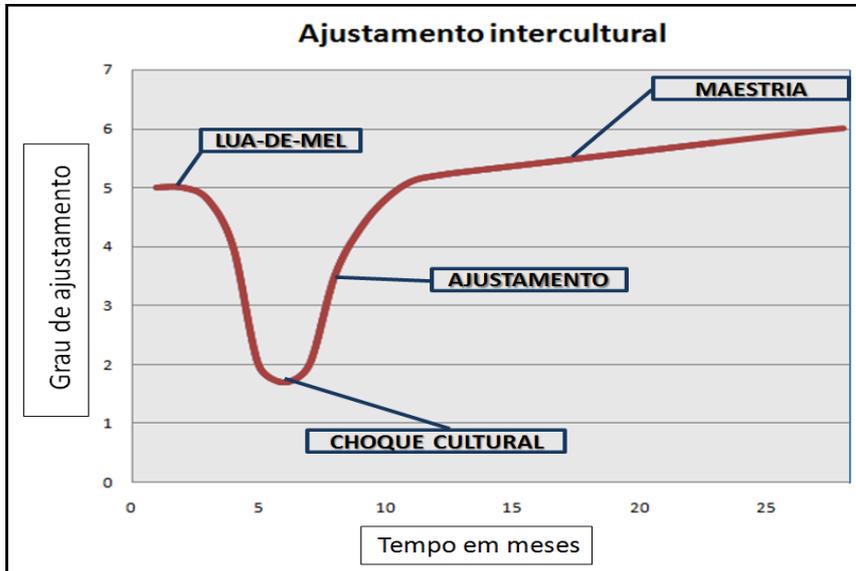


Figura 1: Ajustamento Intercultural.

Fonte: Gonçalves e Miúra (2004)

A área de recursos humanos internacional tem participação no processo de expatriação, com ferramentas para recrutar, selecionar e treinar o indivíduo que deseja se adaptar em determinado ambiente, sendo eficaz na formação do executivo em sua relação com o território estrangeiro. Mas o processo de expatriação não se resume apenas à formação do executivo, mas sim ao conjunto de atividades voltadas para o mercado externo.

2.5 Processo de expatriação e fatores chave

O processo de expatriação não é um programa barato, pois implica custos, tanto na parte de RH, quanto na parte de estratégia empresarial. Além disso, é um processo demorado, em decorrência dos trâmites para o seu sucesso, sendo considerado um processo arriscado, pois o expatriado pode desistir após poucos meses inserido no novo país.

Mas, apesar dessas dificuldades, o processo de expatriação tem sido realizado pelas multinacionais de forma crescente. Isso não ocorre por conta das empresas serem propensas ao risco, mas sim por esse processo desenvolver táticas para melhor expansão no mercado mundial.

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

De acordo com Schiavini et al (2011), o processo de expatriação tem como estudo várias etapas, tendo como ideia um processo e não um evento ocasional. Dessa forma, a expatriação deve ser seguida por meio de um processo sistemático exposto na figura 2.

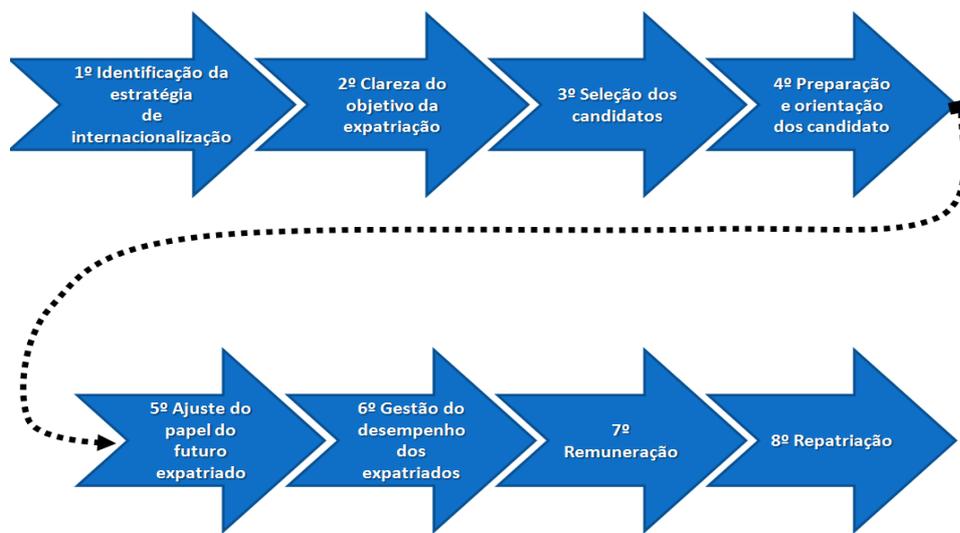


Figura 2: Oitos etapas do processo de internacionalização do executivo expatriado.

Fonte: Schiavini et al(2011)

Na figura 2, seu primeiro quadrante apresenta a identificação da estratégia de internacionalização. Como foi visto na parte de processos de internacionalização anteriormente, é estabelecida a estratégia organizacional, em suma, a análise dos cenários que compõem a demanda global, ou seja, concorrência, localidade, cultura semelhante, incentivo, as vantagens e mercado-alvo.

O segundo processo, a clareza do objetivo da expatriação, se estabelece para a organização expatriar um executivo. Segundo Schiavini et al (2011), muitas transferências internacionais têm objetivado o desenvolvimento de competências, o que gera um executivo com visão global para melhor tomada de decisão.

O terceiro aspecto é voltado para o recrutamento e seleção do candidato. O recrutamento é um funil, que filtra apenas os interessados no cargo e nas especificações exigidas, assim diminui o tempo de perda com candidatos não adequados (HARRISON, 2005). No quesito seleção, o conhecimento técnico, desempenho e habilidades linguísticas e de adaptação internacional são os fatores mais levados em consideração. Por se tratar de um cargo de confiança, em que esse

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. **C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA**, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

indivíduo seja os “olhos” da matriz, é levado em consideração o nível de confiança depositado (SCHIAVINI et al, 2011).

No quarto quadrante, a preparação dos candidatos reflete no treinamento para a adaptação da cultura e no alinhamento das intenções da empresa na relação da comercialização externa (LEMAIRE, 1997), até uma intensificação iniciando o quinto processo, ajuste do papel do futuro expatriado, que reestrutura a família do expatriado no treinamento para melhor se adaptarem na outra cultura.

De acordo com Schiavini et al (2011, p.33), “A sexta e a sétima etapas compreendem a gestão de desempenho e a remuneração dos expatriados, sendo etapas muito relevantes para alinhar os incentivos à missão e ajustar os benefícios às necessidades do indivíduo”.

Por fim, a última etapa é a reintegração dos expatriados para o seu país de origem, ou seja, a repatriação.

No decorrer de todas as etapas do processo existem alguns fatores chave ou condições, que se tornam essenciais para que o processo de expatriação alcance o êxito desejado.

Tabela 1- Fatores chave do processo de expatriação

Fatores Chaves do Processo de Expatriação			
1ª Etapa - Identificação da estratégia de internacionalização: O fator chave dessa etapa é a análise interna e externa do mercado bem como das oportunidades e ameaças que serão oferecidas ao se inserir nos territórios estrangeiros.	2ª Etapa - Clareza do objetivo específico: Nesse quadrante se torna necessário, para fator de sucesso, identificar o objetivo central que a organização pretende alcançar com a execução do programa de expatriação.	3ª Etapa - Seleção do candidato: O sucesso desse item se dá por conta do recrutamento, filtrando candidatos que podem ser expatriados e selecionando aqueles que são mais favoráveis à adaptação em outra cultura.	4ª Etapa - Preparação e orientação dos candidatos: O êxito reflete na transparência de como será a temporada fora do país de origem, ocasionando desistentes.
5ª Etapa - Ajuste do papel do futuro expatriado: Essa é a parte mais importante de	6ª Etapa - Gestão de desempenho dos expatriados: O sucesso	7ª Etapa – Remuneração: A remuneração gratificante	8ª Etapa - Repatriação: A repatriação tem o ponto chave de readaptar o

<p>todo o processo, pois se relaciona com a forma de adaptação do indivíduo. O fator chave para o sucesso é diminuir o choque cultural do executivo e de sua família à nova sociedade, ou seja, o treinamento para uma adaptação intercultural.</p>	<p>está relacionado ao controle contínuo do executivo no processo de expatriação, antecipando uma queda de motivação perante o novo estilo de vida.</p>	<p>motiva o funcionário a permanecer no país destinado.</p>	<p>indivíduo e sua família no país de origem, ou seja, treinamento especializado. Todos esses fatores são importantes para uma empresa na hora de executar esse programa, por conta de seus custos serem elevados e o risco de desistência se apresentar tendencioso.</p>
---	---	---	---

Fonte: Adaptado de Schiavini et al(2011)

Os tipos de custos envolvidos no processo de expatriação de executivos são voltados para um recrutamento especializado, devido à obtenção de específicos candidatos; a seleção, incluindo processos técnicos e tabulação de dados; o treinamento e desenvolvimento do executivo têm a função de inserir o indivíduo em um ambiente diferenciado, desenvolvendo suas habilidades, competência e conhecimento para melhor se adaptar no país destinado. Essa etapa é considerada a mais onerosa.

2.6 Custos de Expatriação

No sentido de expatriação, sabe-se que o investimento é extremamente alto, por conta de migrar um executivo a outra localidade, gerando assim o custo com adequação da cultura, do idioma, treinamento e outras funções voltadas para o intelecto do executivo em outra nacionalidade. Se o expatriado se mudar com a família, esse custo aumenta por conta do treinamento de adaptação à cultura aos familiares. Incluem-se nesse custo as formas de alocação, ou seja, a empresa deve oferecer uma casa, escola, trabalho para entes vindos com o expatriado (MC CALL, 2003).

As organizações investem nesses executivos expatriados por conta dos mesmos desempenharem um programa de gestão do conhecimento para a organização. Em sua forma mais concisa, o conhecimento se desenvolve ao entrar em contato com informações sobre determinado objeto. Entretanto, qualquer dado só pode ser compreendido se houver um nível de

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

conhecimento mínimo (TERRA, 2001), ou seja, para que o expatriado possa obter o conhecimento adquirido pelo contato com a cultura é necessário que ele tenha um treinamento anterior.

Assim, o conhecimento obtido pelo executivo gera uma gestão do conhecimento a qual reúne tecnologia e metodologia, que têm por objetivo auxiliar as organizações a conhecerem mais profundamente o seu negócio, com a finalidade de fazerem uso dessa informação em atividades futuras (CRUZ, 2002).

No que tange ao conhecimento, basicamente existem duas formas, o tácito e o explícito, de acordo com Cruz (2002, p.39):

Conhecimento tácito é aquele que todos nós acumulamos dentro de nós mesmos, fruto do aprendizado, da educação, da cultura e da experiência de vida. Quando não sabemos, procuramos estudar para desenvolver novas habilidades e novos conhecimentos e, conhecimento explícito, aquele compartilhado, que passamos a outros para que eles também desenvolvam suas habilidades e possam gerar mais conhecimentos que, por sua vez, serão passados a outros e assim por diante.

O executivo expatriado desenvolve o conhecimento tácito, uma vez que está em outro país para coletar informações com a finalidade de desenvolver estratégias para melhor adequação da empresa ao mercado estrangeiro. Porém, seu treinamento prévio, estabelecido através de conhecimento explícito e tácito, prepara melhor o executivo para seu novo labor.

3 Metodologia

A abordagem de pesquisa utilizada para o desenvolvimento do artigo é a pesquisa exploratória. Inicialmente, foi investigado o tema nas bases de dados *Web of Science*, *Scielo* e *Google Acadêmico* e encontrados cerca de 520 artigos, dos quais foram selecionados 22 que serviram de base direta para as pesquisas deste trabalho. Os artigos foram selecionados por atualidade e relevância da pesquisa. A segunda etapa foi realizada por meio de estudo de caso através de entrevista semiestruturada com executivo expatriado de uma empresa espanhola, sediada na China.

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

O instrumento utilizado foi entrevista, composto por perguntas abertas, cujo processo deu-se através de: pergunta do pesquisador, resposta do expatriado e análise do pesquisador. A entrevista foi realizada com um executivo espanhol expatriado de uma empresa X para a China. Essa entrevista possui 5 perguntas semi- estruturadas, de linguagem espanhola, traduzidas para o português.

A entrevista foi realizada por *E-mail* e *Skype*. Foram elaborados questionamentos acerca da difícil adaptação de migração de um ambiente do ocidente para o oriente. Em relação à natureza da análise, a presente pesquisa é de cunho qualitativo. Para a técnica de análise de dados, foi escolhida a análise de conteúdo.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

A ampliação do contexto de negócios das empresas resultou, ao longo da história, na adoção de estratégias direcionadas à otimização do processo de gestão empresarial e dos resultados alcançados. No caso da estratégia de internacionalização, o foco deste estudo foi uma abordagem quanto à expatriação. Os dados a seguir foram consolidados através da percepção do executivo pesquisado que inicialmente foi questionado quanto aos fatores chaves desejáveis para seguir a carreira de executivo expatriado. Os fatores descritos foram:

‘Aprender idiomas, conhecer países, viver em outros países, tudo isto é importante. [...] Esta associação de valores pessoais e país são essenciais, pois em alguns lugares o valor de salário não é o mais importante e sim os benefícios. Então, em ordem seriam: formação adequada, associação de valores pessoa- país, experiência profissional, possibilidade de crescer profissionalmente. É muito importante ter visitado seu destino antes, isto evita muitos problemas’(O pesquisado).

A globalização permite trabalhar em um mundo mutável, no qual as mudanças ocorrem rapidamente e o alargamento pessoal e interpessoal pode ser estabelecido, estruturado e moldado de acordo com o objetivo desejado para desenvolvimento de carreiras. Araújo (2009) define a palavra carreira como sendo uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa.

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

Para projeção e realização de uma carreira de executivo expatriado, faz-se necessário um plano de carreira em que se estabeleçam conhecimentos técnicos, habilidades e aspectos comportamentais que o executivo deve desenvolver para atingir esse objetivo. Um plano conciso é capaz de atender a necessidade da organização no que tange à migração desse executivo, pois as empresas procuram enviar candidatos que já estejam parcialmente adaptados com a cultura do outro país (MC CALL, 2003). O entrevistado passou por um longo processo de investimento na carreira internacional.

‘Eu queria trabalhar em comércio internacional desde os 15 anos. Então comecei aprendendo inglês morando na Irlanda, depois morei em Paris, onde aprendi Francês. Até então não tinha decidido o destino. Então optei pela oportunidade, todos falavam de China. Fui dois verões para lá, 4 meses, aprendi mandarim básico. Meus amigos curtiam o verão e eu focado. Então surgiu a oportunidade, eu era novo, recém formado, conhecia bem a China, falava 4 idiomas e sabia o que era viver na China. Pronto’ (o entrevistado).

Já no planejamento realizado pela organização são estipuladas as características de um cargo com as competências que um executivo expatriado deveria obter, estruturando o cargo e o salário (ARAÚJO, 2009). As principais ferramentas do processo de recrutamento são a descrição do cargo (ou dos cargos) a preencher e as qualificações e competências exigidas dos candidatos (PINTOS, 2013). As organizações em seu recrutamento de candidatos optam por aqueles que já se adequam ao plano de cargo sugerido. Assim, diminui o tempo perdido e o gasto com candidatos desnecessários. No caso, se já obtiver indicadores favoráveis com o cargo sugerido, a vaga se torna mais propícia a ser desse candidato (HARRISON, 2005). O setor de recursos humanos internacional visa profissionais que lhe darão menos esforço de treinamento e capacitação (CAVALCANTI e CRISTÓFOLI, 2013)

Ao ser abordado sobre as dificuldades de adaptação em um país estrangeiro, a resposta foi: “Valores culturais e alimentação”. Neste caso, o executivo espanhol expatriado para a China relatou a dificuldade de adaptar-se a questões do cotidiano, desde alimentar-se até construir novas amizades. Sabe-se que os costumes de ambos os países são bem distintos.

‘As pessoas não sabem o problema que é alimentar-se. Apenas o fator de não encontrar sua dieta normal no dia a dia faz você ficar de muito mau humor (eu aconselho que antes de ser expatriado, aprenda a cozinhar). Fazer amigos é algo que leva tempo a depender da

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

cultura, aqui na China meus amigos são em sua maioria espanhóis e ocidentais, em três anos na China, ainda não tenho amigos daqui, é uma sociedade muito fechada. Relacionamentos? Nem pensar’(O entrevistado).

Ao relatar sobre as relações no trabalho evidenciou-se um contexto de trocas culturais complexo, entretanto, com resultado pautado na oportunidade de troca e aprendizagem:

‘Trabalhar com pessoas de outra cultura, sendo você o estrangeiro é bem complicado. Eles não se esforçam em pensar diferente por acreditar que apenas nós temos que nos adaptar, não entendem o conceito de cultura organizacional. Muitos países possuem diferentes maneiras de trabalhar. Em meu caso, na China, é algo diferente, pois fui escalado para abrir um mercado, os chineses normalmente não tomam vinho espumante, eu ofereço encontros de degustação todos os dias de cava (espumante espanhol), para que possa “educar” o mercado e crescer o consumo na região. Aprendi muito. Entre os aprendizados está o fato que alguns executivos Chineses preferem comparecer a este tipo de evento apenas com outros homens, não aceitam mulheres. Na verdade, o trabalho é a parte mais fácil, o difícil é o processo que está por detrás disso. Ter um bom lugar para morar, estar perto do trabalho, ter vida social e cultural e acima de tudo entender que está crescendo como pessoa e profissional’.

Neste quesito, vale ressaltar que um dos fatores de insucesso na migração de executivos é relacionado com a adaptação da cultura (MAGALHÃES, 2008). A cultura são os hábitos e aptidões adquiridos por cada região, assim, cada país tem a sua cultura. A diferença de cultura pode ocasionar, em um expatriado pouco treinado, um choque cultural, fazendo-o recuar do programa e voltar para o país de origem. O desenvolvimento da adaptação é fundamental para o sucesso do projeto, (SCHIAVINI et al, 2011). Da mesma forma que a cultura é diferente, a forma de trabalhar também se torna equivalente. A adaptação dentro das conformidades da organização é imprescindível para um executivo, o qual terá, muitas vezes, a função de supervisor e tomada de decisão (MC CALL, 2003). Para Orsi (2010), o treinamento posterior é fundamental para a eficiência no andamento de suas atividades no exterior.

Questionado sobre que características levaria em consideração em um processo de seleção para um cargo de executivo expatriado, foram elencadas: ter experiência de residência e estudo fora do país, ter visão de futuro, capacidade para planejar os próximos anos, ter visitado o país ao qual será enviado, encarar a experiência como uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional, não deixar vínculos afetivos (namorada, noiva, filhos, etc.) no país de origem e, ser

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

uma pessoa sociável. É necessário tomar a dianteira algumas vezes, não se pode esperar que te convidem sempre.

Esses pontos, segundo o entrevistado, são indicadores que auxiliam na adaptação do executivo em outro país. A preparação dos executivos reflete no treinamento para a adaptação da cultura e no alinhamento das intenções da empresa na relação da comercialização externa (LEMAIRE, 1997). Ao morar em outra localidade estrangeira, a diferença de estrutura de vida é modificada, dessa maneira, já possuir uma habilidade de morada fora do seu habitat natural, é um benefício ao expatriado (MC CALL, 2003).

Com o enfoque mais cultural, o executivo foi questionado sobre o que muda ao trabalhar na China, no Oriente. Sua percepção é que se trata de uma mudança significativa nas questões socioculturais.

‘Trabalhar no oriente é como começar de novo. O engraçado é perceber que eles são a maioria e que, se uma cultura é minoria, é a nossa. Ainda é comum alguns chineses não dirigirem a palavra a estrangeiros e existir problemas de comunicação. Se perguntamos se a igreja abre hoje, eles não falam sim ou não, eles falam “amanhã é um bom dia”. Mas não sabemos se abre hoje e se abre no final de semana, o que sei é que amanhã deve abrir...muito confuso às vezes. Muitos Chineses não gostam de dentes brancos e normalmente algumas pessoas me oferecem amêndoas de frutas para escurecer meus dentes. Em resumo, são questões culturais. Mas quem aceita ser expatriado deve saber que as coisas são diferentes. Eu sempre posso criar meu país dentro de minha casa, que nunca falta *jamón* (presunto espanhol) e um bom vinho.’

Neste aspecto, quando se trata de cultura, o método de Hofstede et al (1991) estabelece a cultura como uma forma instaurada na mente, que distingue os membros de uma região, mas pode ser adaptada, aprendida e compartilhada, por qualquer indivíduo que conviver com determinada cultura. Assim, decorre que as diferenças culturais dificultam a iteração entre o executivo e o país inserido. O entendimento da cultura é a base de sucesso ou prejuízo, dessa maneira, se a administração internacional de recursos humanos não desenvolver/estruturar a adaptação da cultura no seu executivo dentro de meses, o mesmo, pedirá repatriação. Mc Call (2003) afirma que ao exercer sua função em determinada empresa no exterior, o indivíduo terá que lidar com chefes, subordinados, colegas de trabalho, que nasceram e foram criados naquele

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

tipo de cultura. Percebe-se, portanto, que a adaptação cultural é um ponto primordial e fundamental para todo o processo de expatriação.

A experiência relatada corrobora com os estudos elencados no Marco Teórico, sobretudo, ao considerar o fator humano um amplo valor estratégico no processo de internacionalização. Observa-se que um processo bem planejado é necessário, sobretudo, ao considerar os custos totais envolvidos. A empresa que deseja, portanto, investir em expatriar um executivo deve considerar questões do perfil ideal de trabalhador para tal colocação, bem como, a necessidade de investimentos em infraestrutura básica que promovam qualidade de vida, como uma boa moradia. Além de investimento em capacitação com foco no desenvolvimento do profissional. Por fim, mas não menos importante, há que se considerar o processo de adaptação cultural que poderá ser determinante na manutenção do profissional no país.

5. Considerações Finais

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar e apresentar os fatores chave de sucesso para o bom desempenho do executivo expatriado na internacionalização de uma organização. Este objetivo foi alcançado ao identificar os fatores culturais, formação do profissional, identificação com o país destino do expatriado e sua família, entre outros.

Os aspectos culturais possuem um grau significativo no quesito fator chave para o sucesso de executivos expatriados e também de suas famílias. Conforme foi identificado, a adaptação cultural é essencial para o bom convívio do expatriado com o novo país.

Outro fator proeminente é o apoio que esse executivo deve obter da administração internacional de recursos humanos (AIRH), como no desenvolvimento de suas competências, treinamento relacionado com a cultura do país destinado, controle da avaliação de desempenho, não deixando diminuir o nível de maestria no ajustamento cultural, reduzindo, assim, os riscos de repatriação antecipada.

Evidenciou-se, portanto, que o processo de expatriação não é simplório e tampouco fácil. O ajustamento do executivo passa por fases e o seu estado mais crítico é o choque cultural. Foi identificado que, nessa ocasião, o impacto maior na adaptação da cultura é ligado pelos aspectos familiares, idioma e relacionamento com a sociedade estrangeira. Aqui, reforça-se que o

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

executivo selecionado necessitará de mais facilidade na habilidade de adaptação e flexibilidade. Assim a pergunta desta pesquisa sobre quais os fatores chave de sucesso para o bom desempenho do executivo expatriado no processo de internacionalização da empresa foi respondida através destes fatores explicados.

Por fim, é reforçada a importância do executivo expatriado na perspectiva de inserir a empresa no mercado externo. Assim, independente do leque de possibilidades e soluções técnicas praticáveis, o estudo mostra que a existência de um representante global em qualquer uma das atividades intensificadas pela organização é descomplicada pela presença de um membro do cargo diretório da matriz, diminuindo os possíveis gaps de transação.

Referências

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos**: Repensando a teoria e a prática. Editora Talas: São Paulo, 2004.

ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. In: **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. Atlas, 2009.

BARNEY, Jay. B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

BOTELHO, Isaura. As dimensões da Cultura e o Lugar das políticas públicas. **São Paulo em Perspectiva**. V. 15, n.2, p. 1-28, 2001. Disponível em: www.fflch.usp.br acesso em 19 de fevereiro de 2016.

CAVALCANTI, Marly; CRISTÓFOLI, Fúlvio. **O expatriado dissonante: a pós-modernidade e as condições impostas ao trabalhador pela globalização**. 2013.

CRUZ, Tadeu. **Gerência do conhecimento**. Editora E-papers, 2002

FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte da, **Percepções de Incerteza em um Sistema de Planejamento e Controle: um Estudo Comparativo Brasil - Inglaterra e Controle: um Estudo Comparativo Brasil – Inglaterra**, 1999.

Fundação Don Cabral, **Internacionalização de empresas brasileiras**. Fundação Dom Cabral, Rio de Janeiro: Qualitmark Ed.1996.

GARCIA, Rosario Cruz. **Marketing internacional**. Esic Editorial, 2002.

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. **C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA**, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo V.; ARRUDA, Carlos A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. **FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HARRISON, Jeffrey S; **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: bookman, 2005.

HOFSTEDDE, Geert. Culture and organizations. **International Studies of Management & Organization**, v. 10, n. 4, p. 15-41, 1980.

HOFSTEDDE, Geert; HOFSTEDDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations: Software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalisation process of the firms: four Swedish case studies. **Journal of Management Studies**. 1975, p.305-322

GONÇALVES, Gabriela Arantes; MIURA, Irene Kazumi. **Executivo expatriado no Brasil: as implicações das características culturais brasileiras na adaptação no trabalho e vida social**. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, v. 28, 2004.

GREEN, Mark C.; KEEGAN, Warren J. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KUCINCKI, B. **O que são multinacionais**. São Paulo: brasiliense s.a, 1996.

LEMAIRE, Jean Paul. **Développement international de L'entreprise, strategie d' internationalization**. Lisboa: Instituto Piaget, 1997

MAGALHÃES, LRC de, **Na senda do capital: a expatriação dos executivos Brasileiros e suas respectivas famílias**. São Paulo: Rockert, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. Editora Futura. São Paulo: 2003.

MC Call, Morgan W. Jr. **Desenvolvimento de executivos globais, as ligações da experiência internacional**. Porto Alegre, Bookman, 2003.

MENDES, Luis e SOARES, Eduardo. **Pluralismo cultural, identidade, e globalização**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

ORSI, Ademar. **Gestão internacional de Pessoas: politicas de compensas para executives expatriados por empresas Brasileiras**. São Paulo, 2010.

MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. **C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA**, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

PINTOS, Santareno António dos. Análise do processo de recrutamento e seleção de pessoas para empresas públicas de Benguela-Angola. 2013. Tese de Doutorado. [sn].

SCHIAVINI, J. M.; SCHERER, F. L.; MOURA, G. L.; MINELLO, I. F. **Os desafios do processo de expatriação no cenário sino-brasileiro: o caso da WEG S.A na China**. Internext. São Paulo: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v. 6, n. 2, p. 22-47, jul./dez. 2011.

SOUZA, Kelen Renata Knopp Barroca et al. JOINT VENTURE um arcabouço teórico sobre a estratégia entre empresas. In: Colloquium Humanarum. 2015. p. 97-104.

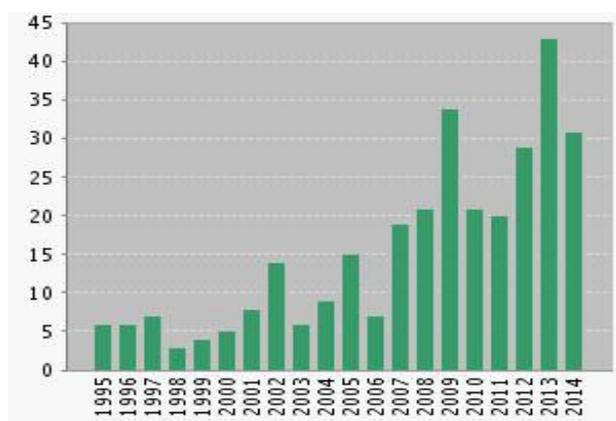
TERRA, Branca. **A transferência de tecnologia em universidades empreendedoras: um caminho para a inovação tecnológica**. Qualitymark Editora Ltda, 2001.

WORLDWIDE INTERNATIONAL ASSIGNMENTS POLICIES AND PRACTICES, 2006

ULRICH, D. et al. Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. **Human Resource Planning**, v. 14, n.2, p.89-102, 1991.

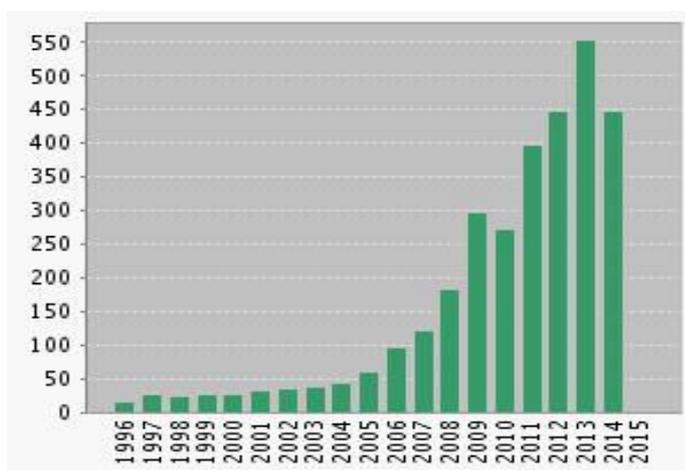
MARIANO, A. M. et al. Fatores chave do alto desempenho de executivos expatriados: um estudo exploratório. C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, v. 5, p. 18-42, Ilhéus – BA, nov. 2016.

Anexos



Anexo a: Número de publicações sobre o tema

Fonte: *Web of Science*



Anexo b: Número de citações sobre o tema

Fonte: *Web of Science*