

Framework da Estratégia de Expatriação no Âmbito do Indivíduo, da Organização e do Ambiente Internacional

MÁRCIA ZABDIELE MOREIRA

Universidade de Fortaleza
mzmoreira@yahoo.com.br

JÚLIA LUZ NORÕES

Universidade de Fortaleza
julialuznoroes@hotmail.com

MARIO HENRIQUE OGASAVARA

ESPM
mario.ogasavara@espm.br

Framework da Estratégia de Expatriação no Âmbito do Indivíduo, da Organização e do Ambiente Internacional

1 Introdução

A designação de pessoal baseada na nacionalidade do gestor da subsidiária tem propósitos estratégicos importantes como: estabelecer e manter integração e controle global, responder às condições do mercado hospedeiro e mobilizar conhecimento além das fronteiras nacionais (HARZING, 2001; KONOPASKE, WERNER & NEUPERT, 2002). As empresas multinacionais (MNC) têm sido conceituadas como comunidades sociais especializadas na criação e transferência interna de conhecimento (KOGUT & ZANDER, 1993).

O nível de desenvolvimento do país hospedeiro influencia a designação de expatriados para as subsidiárias estrangeiras. Expatriados são mais utilizados em países desenvolvidos - *developed countries* (DC) do que em países menos desenvolvidos - *less developed countries* (LDC) como forma de facilitar a transferência internacional de habilidades tecnológicas (BEAMISH & INKPEN, 1998; BOYACIGILLER, 1990; INKPEN & DINUR, 1998; MAKINO, BEAMISH & ZHAO, 2004).

Machado e Strehlau (2008) explicam que dificuldades enfrentadas pelas empresas em suas movimentações globais mostram que a racionalidade econômica e a lógica da competição, inerentes ao processo de internacionalização, são insuficientes para lidar com a complexidade do mundo real. Variáveis socioculturais e históricas colocam o homem como um elemento de enfrentamento desta racionalidade, forçando as organizações a adotarem alternativas mais adaptáveis ao ser humano.

Rahim (1983) indica que um expatriado tem que desempenhar diferentes papéis. Ele é um representante da empresa matriz, um gestor para a subsidiária local, um residente no país hospedeiro, um cidadão local ou com dupla nacionalidade, um especialista e um membro de família. Expectativas diferentes sobre cada um desses papéis geram conflitos e aumentam a dificuldade de ajustamento no exterior. Portanto, ao se implantar subsidiárias estrangeiras, a empresa multinacional defronta-se com a decisão de gestão de pessoal, analisando se deve contratar um gestor local ou designar um expatriado.

Gestores expatriados têm um papel importante ao implementarem os objetivos estratégicos das empresas multinacionais (BEAMISH & INKPEN, 1998). Contudo, a estratégia de expatriação não se encontra consolidada na literatura. Outrossim, esse estudo buscou responder o seguinte questionamento: Como estão relacionados os elementos componentes da estratégia de expatriação no nível do indivíduo, da organização e do ambiente?

Tratou-se de um ensaio teórico que teve como objetivo elaborar um *framework* da estratégia de expatriação no âmbito dos indivíduos expatriados, das empresas multinacionais e do ambiente internacional. Esses elementos têm sido abordados de forma segregada na literatura.

Para Widmier, Brouthers e Beamish (2008), as pesquisas sobre expatriados sofreram duas limitações: (1) pesquisas empíricas mais antigas sobre expatriados tenderam a focar no nível do indivíduo, falhando ao tratar a expatriação no nível corporativo de decisões estratégicas; (2) os únicos dois estudos empíricos que trataram da expatriação no nível estratégico foram realizados por Boyacigiller (1990) e Richards (2001), mas falharam ao não abordar as teorias estratégicas para desenvolver e testar modelos de expatriação.

A justificativa de se realizar a pesquisa está em relacionar a decisão de expatriação em todos os aspectos envolvidos: o indivíduo, a organização e o ambiente internacional. O estudo se faz relevante por integrar as partes componentes da estratégia de expatriação e compor o todo, proporcionando uma visão mais holística do tema.

A pesquisa foi estruturada em um tópico introdutório apresentando o propósito central do estudo, seguido de referencial teórico sobre os aspectos relacionados à estratégia de expatriação, posteriormente o *framework* proposto e contribuições do estudo e as considerações finais.

2 Estratégia de Expatriação

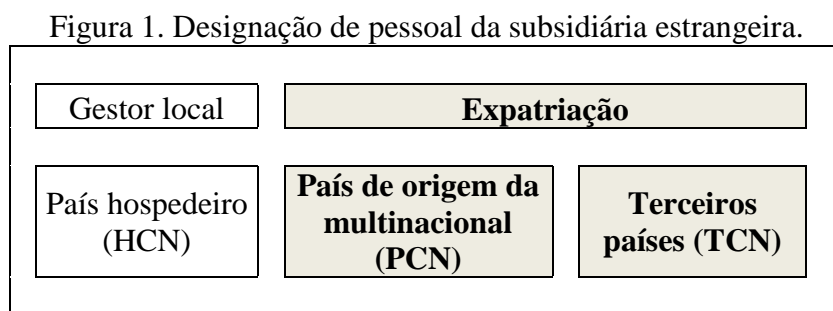
Os empregados que são enviados por uma empresa multinacional para viver e trabalhar em um país estrangeiro por um período de no mínimo dois anos são coloquialmente chamados de expatriados (CALIGIURI, 2000). Grosse e Kujawa (1992) explicam que expatriado é um empregado que é designado para trabalhar fora de seu país de origem com a intenção de retornar após a execução de atividades.

Mesmo com a proliferação da literatura sobre expatriados, existe pouca evidência empírica para identificar como os níveis da gestão de expatriação são determinados nas subsidiárias das MNCs, conforme Delios e Bjorkman (2000).

Segundo Miura e Foganhole (2004) saber fazer uso das melhores práticas administrativas existentes, obter sucesso local e internacionalizar os negócios requerem novas habilidades dos gerentes, além de um redirecionamento da administração de recursos humanos para adequar sua política aos valores culturais do país em que se insere. Por isso, faz-se necessário proporcionar um treinamento intercultural ao gestor que será expatriado.

Expatriados trabalham em um ambiente pouco conhecido, não familiar e interagem com outros indivíduos de diferentes culturas. A inabilidade para ajustar-se ao novo cenário está entre as principais razões de retorno prematuro dos expatriados (JENKINS & MOCKAITIS, 2010).

Empresas multinacionais provêm às subsidiárias estrangeiras com gestores oriundos de três localidades: (a) do país de origem da multinacional – *parent country national* (PCN), (b) do país hospedeiro da subsidiária estrangeira – *host country national* (HCN) ou (c) de terceiros países – *third country national* (TCN), como apresentado por Colakoglu, Tarique e Caligiuri (2009) na Figura 1.



Fonte: Adaptado de Colakoglu, Tarique e Caligiuri (2009).

Widmier, Brouters e Beamish (2008) explicam que as vantagens e desvantagens dos expatriados *versus* equipe local sugere a importância da gestão estratégica de pessoas nas subsidiárias estrangeiras. As vantagens relacionam-se à transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária, facilidade de mobilidade para outros países, controle da subsidiária e falta de mão de obra qualificada no país hospedeiro. As desvantagens, entretanto, estão relacionadas ao custo da expatriação, falta de conhecimento do país hospedeiro, insatisfação das equipes de trabalho da subsidiária e risco de perda de talentos, pois os expatriados podem se interessar em trabalhar em outras empresas.

Collings, Scullion e Morley (2007) defendem que tendências recentes, como o crescimento do número de duplas carreiras e a relutância em aceitar designações internacionais, têm exacerbado a falta de mobilidade. Essa dificuldade crescente em persuadir

empregados para aceitarem designações internacionais coincide com o rápido crescimento na demanda de expatriados, direcionado pelo crescimento de mercados emergentes e o aumento do grau de internacionalização de pequenas e médias empresas (KNIGHT, 2001; LU & BEAMISH, 2001).

2.1 O Indivíduo (Expatriado)

A expatriação é composta de diversas etapas, nas quais é fundamental o acompanhamento e suporte das empresas. O processo seletivo de um gestor que deverá ser expatriado, se realizado internamente à organização, buscando-se dentre os funcionários o que tem melhor perfil para representar a empresa no mercado internacional, pode ficar limitado a encontrar candidatos com predominância da habilidade técnica e não a habilidade social, comportamental e cultural.

Uma condição determinante no momento de uma mudança internacional, motivada pelo trabalho, está no suporte prestado ao funcionário e a sua família. Um empregado seguro não sofrerá traumas na transferência e estará mais disposto a cumprir as metas que lhe forem designadas (SEBEN & DOURADO FILHO, 2005).

O melhor candidato nem sempre é o melhor funcionário, mas sim o mais preparado para enfrentar os desafios de uma grande transformação. Para a empresa, o custo de um expatriado chega a ser três vezes mais alto que o de um empregado do país hospedeiro. Por isso, é fundamental que o processo seletivo do expatriado seja realizado atentando-se para os mínimos detalhes (LIMA & BORDIGNON, 2009). As autoras dividem o processo de transferência internacional em cinco etapas, conforme o quadro 1.

Quadro 1. Processo de transferência internacional.

Processo de transferência internacional	Descrição
Escolha	Momento de avaliar todo o projeto – os custos, os benefícios e as condições da proposta são levados em consideração.
Desligamento do país de origem	É uma fase que depende muito da empresa. Refere-se ao processo imigratório para obtenção de visto ou autorização de trabalho que deve ser planejado antecipadamente.
Chegada ao país de destino	Os procedimentos imigratórios continuam. É o momento de obter os documentos locais para a estada legal no país. Pode ser a etapa mais delicada do processo. Envolve diversas sensações: medo, excitação, apreensão e resistência ao novo cenário. É o momento de se preocupar com aspectos práticos importantes, tais como: procura de imóvel, escola para os filhos, aquisição de veículo, compra de móveis.
Adaptação	Passada a fase de excitação e apreensão com o novo, o transferido e sua família começam a assimilar de fato os obstáculos com que terão de lidar, não só em decorrência da língua, mas também das diferenças culturais.
Término da expatriação e retorno ao país de origem	Essa também é uma fase crítica, do mesmo modo que a saída do país de origem. Depois de toda a experiência e ter criado raízes no outro país, este é o momento de despedir-se do lugar. A experiência de viver em outro país costuma impactar intensamente na maneira de pensar e nos hábitos de uma pessoa. Por isso, voltar ao país de destino pode não ser um processo simples.

Fonte: Lima e Bordignon (2009).

Cada uma das etapas da expatriação acompanha desafios, habilidades e competências específicas. Para quem nunca passou pela expatriação, o momento inicial de escolha, definição das condições de vida, custos e benefícios, pode deixar de considerar alguns elementos. Nesse momento, a empresa precisa alertar o funcionário para todos os aspectos envolvidos e não deixá-lo descobrir por conta própria que suas escolhas não atendem as necessidades reais quando já estiver em outro país e as negociações entre o funcionário e a empresa já tiverem concluído (LIMA & BORDIGNON, 2009).

O Treinamento Intercultural refere-se à preparação prévia do expatriado, para posteriormente se lançar no novo trabalho no mercado internacional. Para Silva (2009) o treinamento intercultural deve ir além de dar dicas sobre a cultura de um novo país, mas ter como objetivo preparar o expatriado e sua família para um contexto de diferenças que irá encontrar pela frente.

Segundo Miura e Foganhole (2004) saber fazer uso das melhores práticas administrativas existentes, obter sucesso local e internacionalizar os negócios requer novas habilidades dos gerentes, além de um redirecionamento da administração de recursos humanos para adequar sua política aos valores culturais do país em que se insere.

Sebben e Dourado Filho (2005) afirmam que um treinamento intercultural adequado pode contribuir para educar a sensibilidade do executivo, desde que algumas condições de aprendizagem estejam preestabelecidas e que sejam tenazmente perseguidas por todos aqueles que desejam disputar posições na arena global.

Tanure, Evans e Pucik (2007) alertam que o comprometimento insuficiente com o treinamento e o aperfeiçoamento dos futuros expatriados é uma das críticas mais comuns às práticas de gestão de pessoas nas empresas multinacionais. Uma missão de expatriação envolve, portanto, não somente a adaptação a um novo ambiente de trabalho, mas também a adaptação a aspectos culturais e de estilo de vida presentes no novo país.

O ajustamento intercultural refere-se à redução de incerteza pelo aprendizado de que comportamentos são apropriados na nova cultura e quais não são. Treinamento prévio antes da partida do expatriado e experiência anterior no mercado internacional reduzem a incerteza e permitem um maior ajustamento cultural, conforme Claus, Lungu e Bhattacharjee (2001).

Caligiuri (2000) afirma que ajustamento é a intensidade pela qual indivíduos estão psicologicamente confortáveis vivendo fora de seu país de origem. Há três facetas do ajustamento internacional, segundo Black *et al.* (1991); Haslberger e Brewster (2005), conforme quadro 2.

Quadro 2. Facetas do ajustamento internacional.

Tipos de ajustamento	Descrição
(a) Ajustamento no trabalho	Refere-se às tarefas e exigências do cargo; Consiste no enquadramento no novo cargo, responsabilidades e <i>performance</i> .
b) Ajustamento na interação com os membros da cultura estrangeira	Refere-se à socialização com a cultura estrangeira, a convivência com as pessoas no dia-a-dia no outro país;
(c) Ajustamento ao contexto fora do trabalho	Refere-se às condições de vida no país estrangeiro, entretenimento, suporte e cuidados com a saúde, comida, custo de vida.

Fonte: Black *et al.* (1991); Haslberger e Brewster (2005).

Miura e Gonçalves (2003) corroboram explicando que o treinamento intercultural antes do embarque para o país estrangeiro também provê os expatriados de informações úteis para reduzir a incerteza associada à transferência internacional que está prestes a acontecer e para formar expectativas realistas em relação à vida e ao trabalho no país estrangeiro para onde será designado.

Ao chegarem ao país destino os expatriados implementarão as estratégias da empresa matriz. O desempenho do gestor dependerá não só de sua capacidade técnica, mas do treinamento intercultural que recebeu da empresa multinacional e do nível de ajustamento intercultural que alcançar.

Considerando o papel importante que os gestores internacionais desempenham, poder-se-ia esperar que organizações multinacionais monitorem e registram a *performance* do expatriado de forma rigorosa (JANSSENS, 1994). Contudo, a avaliação de desempenho é um assunto complexo porque não há nenhuma corrente de pensamento correta para avaliar a *performance* de alguém que esteja trabalhando longe do país de origem em circunstâncias não compreendidas em sua totalidade pelo avaliador (BREWSTER, 1988).

Janssens (1994) explica que a *performance* dos expatriados tem sido avaliada a partir de variáveis como volume de vendas e indicadores de produtividade. E alerta que se as empresas multinacionais confiarem apenas nesses dados objetivos podem estar deixando de considerar questões relevantes do contexto que o expatriado estará inserido e que poderão interferir na sua *performance*.

A repatriação nem sempre acontece, o expatriado pode querer permanecer no país destino não tendo mais interesse em retornar ao país de origem. Lima e Bordignon (2009) explicam que esse momento traz novas necessidades de adaptação, pois a cultura de origem do expatriado passa a ser comparada a outra que ele vivenciou durante sua permanência em outro país. É preciso passar novamente por adaptações e ajustamentos, quanto mais tempo o expatriado permanecer além-mar.

2.2 A Organização (Empresa Multinacional)

No nível da organização a expatriação refere-se, inicialmente, à decisão da empresa em expatriar ou não. A expatriação pode ser utilizada ao se perceber a necessidade de controle da subsidiária e para garantir a comunicação com a empresa matriz (EDSTROM & GALBRAITH, 1977).

As multinacionais (MNC) são empresas de grande porte, que possuem uma sede ou um escritório principal em um país e uma rede de subsidiárias e afiliadas em outros mercados (CAVUSGIL, KNIGHT & RIESENBERGER, 2010). As subsidiárias das multinacionais são agentes facilitadores para entrada em outros mercados ou como receptoras de tecnologias das matrizes (BIRKINSHAW, HOOD & JONSSON, 1998).

A principal razão de existência de uma multinacional é a capacidade de transferir e explorar conhecimento de forma mais eficiente e eficaz do que pelos mecanismos do mercado (GUPTA & GOVINDARAJAN, 2000).

Ferdows (1997) desenvolveu uma tipologia baseada na razão estratégica para a localização da subsidiária. Para o autor, as subsidiárias atuam no sentido de tirar maiores vantagens dos recursos locais onde estão instaladas: acesso a baixo custo; uso de recursos tecnológicos locais; proximidade do mercado. Em sua tipologia, o autor separa as subsidiárias em seis tipos: *offshore factory*; *source factory*; *server factory*; *contributor factory*, *outpost factory* e *lead factory*. Cada um destes tipos deve atender a diferentes necessidades da empresa mãe.

Bartlett e Ghoshal (1998) enfatizam a importância das subsidiárias para o desenvolvimento da empresa multinacional. Segundo Uhlenbruck (2002), a competição global acontece no âmbito das subsidiárias que realizam diversas funções críticas dentro da

multinacional e desenvolvem suas próprias iniciativas. Para a tomada de decisão relacionada à designação de pessoal da subsidiária estrangeira é necessário analisar os fatores determinantes que podem influenciar a contratação de um gestor local ou o envio de um expatriado para gestão da subsidiária estrangeira.

Pesquisadores têm analisado e encontrado alguns fatores da decisão de expatriação da matriz. Beamish e Inkpen (1998), Delios e Bjorkman (2000), Gong (2003), Xu, Pan e Beamish (2004), Tan e Mahoney (2006), Ando (2011), Wilkinson *et al.* (2008) estudaram a influência de diversas variáveis sobre a proporção de expatriados, como: data de entrada da subsidiária no país estrangeiro, indústria da subsidiária, modo de entrada, *performance*, tamanho da firma, distância cultural, risco político, investimento em propaganda, aquisição, *Joint Venture*, incerteza do mercado e experiência anterior da matriz.

A não confirmação de hipóteses e as contradições encontradas pelos autores sinalizam a necessidade de se realizar mais estudos para que se possa explicar com mais confiabilidade os fatores determinantes da designação de expatriados. Por exemplo, Widmier, Brouthers e Beamish (2008) explicam que quanto menor a distância cultural entre o país de origem e o país hospedeiro maior a proporção de expatriados em novas subsidiárias estrangeiras. Contudo, Gong (2003) e Boyacigiller (1990) comprovaram o contrário.

Outra variável que também tem apresentado controvérsias é o risco político. Harzing (2001) afirma que o risco político no país hospedeiro pode afetar o uso de expatriados do país de origem da empresa matriz. Ando e Kim (2006) analisaram a relação entre o risco político do país e expatriação e identificaram uma relação positiva e significativa entre as variáveis. Enquanto Gong (2003) constatou que o risco político tem uma relação inversa e significativa com a designação de expatriados.

Esses resultados discrepantes sinalizam para a necessidade de se realizar mais estudos sobre a temática. Os fatores determinantes são específicos da empresa multinacional. Cada organização disporá de forma diferente dessas habilidades. Após a análise das condições de expatriação, a matriz poderá chegar a dois resultados: contratar um gestor local ou expatriar um gestor. Ao decidir expatriar, a matriz deve se comprometer em dar as condições de ajustamento do expatriado ao país hospedeiro.

2.3 O Ambiente (Mercado Internacional)

No nível do ambiente internacional a organização e o expatriado são influenciados pelas instituições e condições políticas, econômicas e sociais do país hospedeiro. A distância cultural entre os países também pode afetar as decisões da matriz e atuação do expatriado.

A gestão efetiva de subsidiárias estrangeiras é uma capacidade central de empresas multinacionais bem sucedidas. Contudo, pouco é conhecido sobre as variações do ambiente do país hospedeiro e o efeito sobre as variações nas decisões de designação de pessoal e *performance* da subsidiária estrangeira (SCHOTTER & BEAMISH, 2011).

Empresas multinacionais são compostas por um conjunto de organizações que operam em ambientes nacionais distintos com um grupo único de forças políticas, sociais, econômicas e culturais (JANSSENS, 1994). Mas, a teoria institucional é inerentemente difícil de explicar porque ela faz uso de suposições presumidas no âmago das ações sociais (ZUCKER, 1987).

Subsidiárias de empresas multinacionais são organizações únicas, pois tem que lidar com um duplo ambiente institucional e precisam ter conformidade e adaptar-se simultaneamente aos seus ambientes interno e externo para conseguirem ser competitivas em ambos (KOSTOVA & ZAHEER 1999; HILLMAN & WAN 2005).

Para Xu, Pan e Beamish (2004) a pesquisa sobre as diferenças nas dimensões institucionais entre os países ainda está uma fase de desenvolvimento. Contudo, é possível

utilizá-la como construto teórico para explicar o comportamento das empresas multinacionais e a estratégia do investimento direto estrangeiro (IDE).

O contexto nacional é definido por características culturais específicas, conforme Hofstede (1980), assim como por características econômicas e políticas (ROHLEN, 1974). Essas características vão se formando durante a história do país (CALORI, LUBATKIN & VERY, 1994).

Ao se inserir em outro país a empresa multinacional é confrontada por pressões da receptividade nacional oriunda de aspectos políticos ou legais e relacionados à gestão geográfica e cultural (BARTLETT & GHOSHAL, 1989). Xu, Pan e Beamish (2004) explanam que as empresas multinacionais existem em pelo menos dois ambientes institucionais: (1) o ambiente do país de origem e (2) o do país hospedeiro e está sob a pressão desses ambientes para conformidade.

Scott (2005) apresentou um conceito de instituições que envolvem três pilares: regulativo, normativo e cognitivo. O pilar regulativo refere-se às regras e leis que existem para garantir estabilidade e ordem para a sociedade. O pilar normativo refere-se aos valores e normas que direcionam o comportamento das pessoas. O pilar cognitivo refere-se às regras cognitivas que constituem a natureza da realidade e as estruturas por meio das quais o sentido é construído.

Além da variável institucional, o ambiente também é composto pela distância cultural. Claus e Hand (2009) afirmam que a distância cultural ou a diferença entre as culturas hospedeira e familiar têm sido usadas como um fator explicativo sobre a *performance* global. Por isso, faz-se necessário compreender como a distância cultural pode afetar a designação de expatriados e sua *performance*, além do desempenho organizacional.

O conceito de distância psíquica foi primeiramente desenvolvido por Beckerman (1956) em seu estudo sobre o efeito da distância nos padrões de negócios. A distância psíquica é definida por Johanson e Vahlne (1977) como a soma de fatores que obstam o fluxo de informações do mercado estrangeiro. Como exemplo há as diferenças de idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial.

Kogut e Singh (1988) conceituam distância psíquica como o grau de incerteza da firma com as características do mercado estrangeiro. Desse modo, a distância psíquica seria influenciada pelas diferenças culturais e idiomáticas entre o país de origem e o país alvo.

Conflitos culturais são partes do trabalho diário de um número crescente de funcionários e gestores à medida que as empresas aumentam suas trocas no mercado global, não apenas de produtos, mas também de força de trabalho e de conhecimento (GERTSEN & SODERBERG, 2010).

Hofstede (1980) verificou que as diferenças culturais entre os países referem-se a quatro dimensões: (i) evitar a incerteza; (ii) individualismo; (iii) tolerância a distância do poder; e (iv) masculinidade/feminilidade. Com essas dimensões, o autor criou escalas que contemplam a distância cultural entre os países.

Kogut e Singh (1988) explicam que os índices de Hofstede (1980) podem ser criticados por uma série de motivos, principalmente no que se refere à definição das dimensões e a forma de construção da escala. Contudo, também têm características fortes como o tamanho da amostra e sua ênfase em atitudes relacionadas ao ambiente de trabalho. Desse modo, a distância cultural da presente pesquisa será orientada por meio da escala cultural apresentada por Hofstede (1980).

Gertsen e Soderberg (2010) sugerem que a aprendizagem cultural, compreendida como inteligência cultural, deveria ser enfatizada, tanto no nível individual como organizacional, quando as empresas treinam seus empregados para lidarem com a complexidade cultural do mercado global.

O gestor local é possuidor de inteligência cultural do país hospedeiro, mas tende a não ter tanto conhecimento da cultura do país da empresa matriz. O contrário ocorre com o gestor expatriado. Porém, este tem mais conhecimento sobre o alinhamento estratégico da empresa matriz e isso lhe dá uma condição de vantagem em relação ao gestor local, conforme Widmier, Brouthers e Beamish (2008).

3 Framework proposto

Nesse tópico é apresentado o *framework* proposto da estratégia de expatriação no âmbito do indivíduo expatriado, da empresa multinacional e do ambiente internacional. A estratégia resulta na análise da política de expatriação da matriz e afeta a *performance* das subsidiárias e expatriados.

Dentre todas as teorias já analisadas para explicarem a decisão de expatriação, escolheu-se investigar os fatores determinantes da expatriação a partir do ambiente interno e externo às organizações.

No nível do indivíduo, a estratégia de expatriação é composta pelas etapas: recrutamento, seleção, treinamento intercultural, ajustamento intercultural, implementação das estratégias da matriz, avaliação de desempenho e repatriação.

A política de expatriação da empresa multinacional precisa estar estruturada em todos esses aspectos para proporcionar melhores condições de trabalho ao expatriado no país destino.

O ajustamento do indivíduo dependerá do recrutamento, da seleção e principalmente do treinamento intercultural do expatriado. E conseqüentemente, afetará de forma positiva ou negativa as etapas seguintes do indivíduo: implementação das estratégias da matriz, desempenho e repatriação. Desse modo, o ajustamento intercultural é a questão central relacionada ao indivíduo no contexto internacional.

Essas questões envolvem tanto os expatriados do país de origem da empresa matriz como os expatriados de terceiros países, pois em ambos os casos haverá mudança de país e contato com outras culturas e instituições, situação que não é vivenciada pelo gestor do país hospedeiro, que teria apenas contato com a cultura estrangeira no dia a dia da própria empresa multinacional.

No nível organizacional, as questões do indivíduo complementam-se com as dimensões da empresa relacionadas à seleção, treinamento intercultural e preparação, processo de gestão da *performance* e ajustamento ao contexto internacional. A empresa precisa dar suporte ao funcionário nessas etapas.

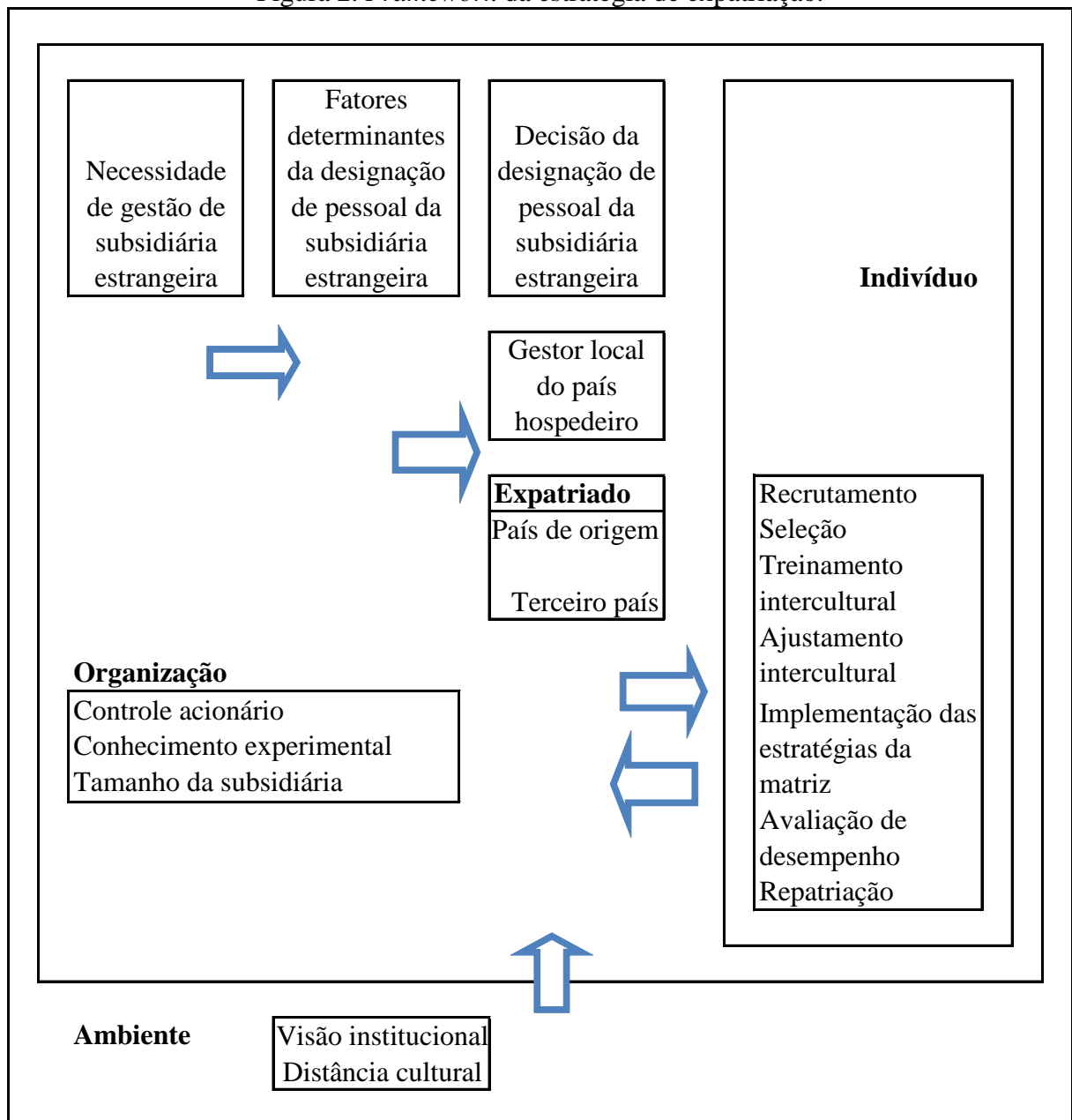
As condições adequadas para o bom ajustamento do expatriado dependem do indivíduo e da empresa multinacional. A empresa, ao selecionar internamente o candidato com as melhores habilidades técnicas, precisará proporcionar treinamento intercultural a esse gestor, pois o conhecimento técnico que ele buscou por meio de cursos, graduações, ou mesmo viagens de curta duração, não serão suficientes para lhe preparar para a realidade no novo contexto internacional que ele irá vivenciar ao ser expatriado.

Além desses elementos do processo seletivo do expatriado, as organizações também são afetadas pelos fatores determinantes da designação de pessoal. Algumas empresas multinacionais designam gestores locais, outras, expatriados do país de origem e outros expatriados de terceiros países. A diferença de atuação dessas empresas está relacionada aos fatores determinantes da designação de pessoal.

O controle organizacional tem tido relação direta com a expatriação de funcionários, conforme Delios e Bjorkman (2000) e Konopaske, Werner e Neupert (2002). O conhecimento experimental foi também relacionado de forma direta à expatriação por Delios e Bjorkman (2000), Delios e Ensign (2000).

A visão baseada em recursos e os recursos estratégicos foram estudados por Tan e Mahoney (2006). O tamanho da subsidiária tem relação direta com a designação de expatriados, como explicam Beamish e Inkpen (1998), Delios e Bjorkman (2000) e Delios e Ensign (2000). As capacidades tecnológicas e de *marketing* foram pesquisadas por Delios e Bjorkman (2000) havendo uma relação direta com a expatriação. A figura 2 contempla o *framework* da estratégia de expatriação.

Figura 2. *Framework* da estratégia de expatriação.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Esses fatores têm demonstrado os aspectos relacionados à estratégia de expatriação no nível das organizações. As práticas gerenciais das empresas multinacionais têm sido analisadas na tentativa de se compreender que elementos têm desencadeado a designação de expatriados. Contudo, ainda há controvérsias entre os resultados.

No nível institucional as dimensões analisadas referem-se à distância cultural e institucional, combinação país de origem/país destino, como explicam Claus, Lungu e Bhattacharjee (2001).

Para Widmier, Brouthers e Beamish (2008) quanto menor a distância cultural entre o país de origem e o país hospedeiro maior a proporção de expatriados em novas subsidiárias estrangeiras. Além disso, os autores apresentam como desvantagem da designação de expatriados, a possibilidade deles entenderem pouco do mercado e da cultura local aumentando as chances de gerarem erros custosos. Isso pode justificar a relação inversa entre distância cultural e proporção de expatriados utilizados pelas empresas multinacionais.

Gong (2003), entretanto, constatou empiricamente que a distância cultural está positivamente relacionada à proporção de expatriados japoneses em subsidiárias estrangeiras e a probabilidade de designar como CEO da subsidiária um expatriado do país de origem da matriz. Segundo o autor, quanto maior a distância cultural, mais as empresas designam expatriados, contrariando a pesquisa de Widmier, Brouthers e Beamish (2008).

Diferenças nas práticas e valores gerenciais têm sido encontradas entre nações, como explica Hofstede (1980). A distância cultural é também a fonte de choque cultural experimentada pelos expatriados em relação ao ajustamento à cultura do país hospedeiro e choque cultural reverso no momento da repatriação (BLACK, GREGERSEN & MENDENHALL, 1992).

À medida que as subsidiárias vão se consolidando no país hospedeiro, mais adquirem conhecimento dos hábitos, costumes, modo de fazer negócios naquele mercado (CALANTONE; ZHAO, 2001).

Enquanto muitas pesquisas sobre ajustamento transcultural têm focado em culturas diferentes, pesquisas recentes tem encontrado que pode ser tão difícil para expatriados ajustar-se a culturas similares quanto a culturas diferentes (JENKINS; MOCKAITIS, 2010; SELMER, 2007; O'GRADY & LANE, 1996).

Os indivíduos são os que experimentam, vivenciam os desafios e as dificuldades de se implementar as estratégias organizacionais em outros países. A empresa pode falhar ao não dar condições ao indivíduo de se adaptar à diferentes culturas e instituições. Mudanças no nível institucional afetam as empresas multinacionais e os indivíduos. A atuação da empresa no mercado internacional dependerá, portanto, do quão alinhadas as pessoas estão com os objetivos organizacionais e com o contexto ambiental.

A seguir são apresentadas as considerações finais do estudo, com suas limitações e sugestões de novas pesquisas.

4 Conclusão

A globalização das atividades empresariais tem gerado interesse crescente não apenas no tipo de estratégia que as empresas multinacionais deveriam adotar, mas também como alinhar as atividades das subsidiárias com as metas estratégicas da matriz além das fronteiras nacionais (GONG, 2003).

O tripé da estratégia global de Peng (2012) foi um estudo relevante para o desenvolvimento da área, em que o autor apresentou os componentes que devem ser analisados para melhor se compreender a estratégia global: níveis institucional, organizacional e da indústria. Segundo o autor, as estratégias das empresas multinacionais contemplam essas três vertentes.

O *framework* proposto nesse estudo orientou-se pelas vertentes institucional e organizacional de Peng (2012) com uma breve apresentação da vertente industrial e a inclusão das questões relacionadas ao indivíduo. Desse modo, o modelo refere-se aos aspectos relacionados à estratégia de expatriação no âmbito do indivíduo, da organização e do ambiente internacional. Trata-se da análise das organizações no seu ambiente interno e

externo, enfatizando os fatores determinantes das estratégias de expatriação das empresas multinacionais.

O indivíduo é representado nesse estudo pelos expatriados que são designados para implementar as estratégias das empresas multinacionais em outros países. O papel do expatriado é fundamental nas organizações que atuam no mercado internacional, por isso, as empresas multinacionais devem planejar cada etapa relacionada ao expatriado para dar condições adequadas de ajustamento ao indivíduo. Um recrutamento, seleção e treinamento adequados promoverão um ajustamento intercultural adequado e, conseqüentemente a implantação das estratégias, o desempenho e a repatriação ocorrerão de forma eficiente.

O ajustamento intercultural do indivíduo é necessário, pois está relacionado ao contato do indivíduo e da própria empresa com as instituições e a cultura do país hospedeiro. A negligência organizacional, ao não considerar os aspectos do indivíduo, acarretará em baixo desempenho, repatriação antecipada e assim, prejuízos para a empresa e para os expatriados. O expatriado precisa executar no país destino as estratégias da matriz, contudo, para isso, a empresa multinacional deve lhe dar suporte em todo o seu processo de expatriação.

As empresas multinacionais, por outro lado, além de pensarem a questão do indivíduo, precisam também verificar as condições internas referentes aos recursos, pois estes influenciarão os fatores determinantes da designação de pessoal da subsidiária estrangeira. Entre esses fatores tem-se a experiência no país hospedeiro, o controle acionário, o tamanho da subsidiária.

O nível institucional e a distância cultural são fatores externos e afetam o nível da organização e, conseqüentemente, o nível do indivíduo. A estratégia de expatriação está, portanto, relacionada a esses três níveis e para ser melhor compreendida deve ser analisada em suas partes componentes e no todo.

O estudo teve como limitação o acesso a referencial teórico que relacionasse os níveis do indivíduo, da organização e do ambiente conjuntamente. Por isso, sugere-se como novos estudos, a realização de outras pesquisas que aprofundem a análise da estratégia de expatriação no âmbito do expatriado, da empresa multinacional e do mercado internacional por meio da realização de ensaios teóricos e estudos empíricos que orientem-se pela elaboração e testes de hipóteses.

Referências bibliográficas

- ANDO, Naoki. Isomorphism and foreign subsidiary staffing policies. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 18, issue 2, pp. 131-143, 2011.
- ANDO, Naoki; KIM, Yong June. Expatriate Staffing Policy for Foreign Affiliates: The Moderating Effects of Host Country and International Experiences. **Management Review: An International Journal**, v. 1, issue 1, December, 2006.
- BARLETT, C.; GHOSHAL, S. **Managing across Borders: The Transnational Solution**. Harvard Business School Press: Boston, 1989.
- BEAMISH, P. W., & INKPEN, A. C. Japanese firms and the decline of the Japanese expatriate. **Journal of World Business**, v.33, n.1, pp. 35-50, 1998.
- BECKERMAN, W. Distance and the Pattern of Intra-European Trade. **The Review of Economics and Statistics**, 38, 31-40, 1956.
- BIRKINSHAW, J; HOOD, N.; JONSSON, S. Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. **Strategic Management Journal**, v.. 19, pp. 221-241, 1998.
- BLACK, S. J., GREGERSEN, H.B.; MENDENHALL, M.E. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. **Journal of International Business Studies**. 23(4), pp. 737-760, 1992.

BOYACIGILLER, N. (1990). The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v.21, n.3, pp. 357–381, 1990.

BREWSTER, C. **The Management of Expatriates**. Human Resources Research Centre, Bedford: Cranfield School of Management, 1988.

CALANTONE, R.J., ZHAO, Y.-S. Joint ventures in China: a comparative study of Japanese, Korean, and U.S. partners. **Journal of International Marketing**, v.9, n.1, p.1–23, 2001.

CALIGIURI, P. M. The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. **Personnel Psychology**, 53 (1), pp. 67-88, 2000.

CALORI, Roland, LUBATKIN, Michael; VERY, Philippe. Control mechanisms in cross-border acquisitions: an international comparison. **Organization Studies**, v.15, n.3, p.361-379, 1994.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary A; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, 2010.

CLAUS, L.; HAND, M. Customization decisions regarding performance management systems of multinational companies: An empirical view of Eastern European firms. **International Journal of Cross Cultural Management**. 9(2), pp. 237-258, 2009.

CLAUS, Lisbeth; LUNGU, Adelaida Patrasc; BHATTACHARJEE, Sutapa. The Effects of Individual, Organizational and Societal Variables on the Job Performance of Expatriate Managers. **International Journal of Management**, v. 28, n.1,part 2, Mar. 2011.

COLAKOGLU, Saba, TARIQUE, Ibraiz; CALIGIURI, Paula. Towards a conceptual framework for the relationship between subsidiary staffing strategy and subsidiary performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v.20, n.6, pp.1291-1308, june 2009.

COLLINGS, D.G., SCULLION, H., e MORLEY, M.J. Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives, **Journal of World Business**, 42, 2, 198–213, 2007.

DELIOS, Andrew; BJORKMAN, Ingmar. Expatriate staffing in foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations in the PRC and the United States. **International Journal of Human Resource Management**, v.11, issue 2, pp.278-293, April 2000.

DELIOS, Andrew; ENSIGN, Prescott C. A Subnational Analysis of Japanese Direct Investment in Canada. *Revue canadienne des sciences de l'administration*. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v.11, n.1, pp. 38-51, 2000.

EDSTROM, A.; LORANGE, P. Matching Strategy and Human Resources in Multinational Corporations. **Journal of International Business Studies**, v.15, n.2, Fall, 125–137, 1984.

FERDOWS, K. Making the most of your foreign factories. **Harvard Business Review**. march, p. 73-88, 1997.

GERTSEN, Martine Cardel, SODERBERG, Anne-Marie. Expatriate stories about cultural encounters - A narrative approach to cultural learning processes in multinational companies. **Scandinavian Journal of Management**, v.26, p.248-257, 2010.

GONG, Yaping. Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources, and performance. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 6, pp.728–739, 2003.

GROSSE, R.; KUJAWA, D. **International Business** (2nd ed.), Boston, MA: Irwin., 1992.

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge Flows within Multinational Corporation, **Strategic Management Journal**, abril 2000; 21, 4; ABI/INFORM Global, p. 473.

HARZING, A.W. Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. **Human Resource Management**, v.40, p.139–158, 2001.

- HILLMAN, A.J.; WAN, P.W. The Determinants of MNE Subsidiaries' Political Strategies: Evidence of Institutional Duality. **Journal of International Business Studies**, 36, 322–340, 2005.
- HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.
- INKPEN, A., & DINUR, A. Knowledge management processes and international joint ventures. **Organization Science**, v.9, n.4, pp. 454–468, 1998.
- JANSSENS, Maddy. Evaluating international managers's performance: parent company standards as control mechanism. **The International Journal of Human Resource Management**, v.5, n.4, December, 1994.
- JENKINS, Emma M; MOCKAITIS, Audra I. You're from where? The influence of distance factors on New Zealand expatriates' cross-cultural adjustment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 15, December, 2694–2715, 2010.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p.23-32, 1977.
- KNIGHT, G. Entrepreneurship and Strategy in the International SME, **Journal of International Management**, 7, 3, 155–171, 2001.
- KOGUT, B.; U. ZANDER. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v.24: pp. 625–645, 1993.
- KONOPASKE, Robert, WERNER, Steve; NEUPERT, Kent E. Entry mode strategy and performance: the role of FDI staffing. **Journal of Business Research**, v. 55, pp.759–770, 2002.
- KOSTOVA, T.; ZAHEER, S. Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise, **Academy of Management Review**, 24, 64–81, 1999.
- LIMA, Daniela & BORDIGNON, Renata. **Transferências Internacionais**. In: SEBEN, Andréa. (Org.). Expatriados.com. Um novo desafio para os rh's interculturais. São Paulo: Artes e Ofícios, 2009.
- LU, J.W.; BEAMISH, P.W. The Internationalization and Performance of SMEs, **Strategic Management Journal**, 22, 6/7, 565–586, 2001.
- MACHADO, Denise Del Prá Netto; STREHLAU, Suzane. INTERCULTURALIDADE: Expatriação como um Envolvimento Econômico ou Social? **Revista Eletrônica de Administração (FACEF)**, v. 11, Edição 12, Janeiro-Julho, 2008.
- MAKINO, Shige, BEAMISH, Paul W.; ZHAO, Natalie Bin. The characteristics and performance of Japanese FDI in less developed and developed countries. **Journal of World Business**, v.39, pp.377–392, 2004.
- MIURA, Irene Kazumi; FOGANHOLE, Fabrício. **Gestão Intercultural**. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Série Texto para discussão, 2004.
- O'GRADY, S.; LANE, H. W. The Psychic Distance Paradox, **Journal of International Business Studies**, 27, 309–333, 1996.
- PENG, George Z. FDI legitimacy and MNC subsidiary control: From legitimation to competition. **Journal of International Management**, v. 18, pp.115–131, 2012.
- RAHIM, A. A Model for Developing Key Expatriate Executive. **Personnel Journal**, 62, 4, 313–318, 1983.
- RICHARDS, M. US Multinational Staffing Practices and Implications for Subsidiary Performance in the UK and Thailand, **Thunderbird International Business Review**, 43, 2, March–April, 225–242, 2001.

ROHLEN, Thomas P. **For harmony and strength**: Japanese white collar organization in anthropological perspective. Berkeley: University of California Press, 1974.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SCHOTTER, Andreas; BEAMISH, Paul W. General Manager Staffing and Performance in Transitional Economy Subsidiaries: a subnational analysis. **International Studies of Management & Organization**, v. 41, n. 2, pp. 55–87, Summer 2011.

SEBBEN, Andréa e DOURADO FILHO, Fernando. **Os nortes da Bússola**. Manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras. São Paulo: Artes e Ofícios, 2005.

SELMER, J. Which is Easier, Adjusting to a Similar or Dissimilar Culture? **International Journal of Cross Cultural Management**: CCM, 7, 185–201, 2007.

SILVA, Jacqueline Vasconcelos da. **Quais são os desafios de RH na internacionalização das empresas?** In: SEBBEN, Andréa. (Org.). Expatriados.com. Um novo desafio para os rh's interculturais. São Paulo: Artes e Ofícios, 2009.

TAN, Danchi; MAHONEY, J. T. Why a Multinational Firm Chooses Expatriates: Integrating Resource-Based, Agency and Transaction Costs Perspectives. **Journal of Management Studies**, v. 43, n.3, May 2006.

TANURE, Betânia. EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

UHLENBRUCK, K. Developing acquired foreign subsidiaries: the experience of MNEs in transition economies. **Journal of International Business Studies**. v. 35, p. 109-123, 2004

WIDMIER, Scott, BROUTHERS, Lance Eliot; BEAMISH, Paul W. Expatriate or local? Predicting Japanese, subsidiary expatriate staffing strategies. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 9, pp.1607–1621, September 2008.

WILKINSON Timothy J. et al. The diminishing effect of cultural distance on subsidiary control. **Journal of International Management**, 14, pp.93 – 107, 2008.

XU, Dean, PAN, Yigang; BEAMISH, Paul W. The effect of regulative and normative distances on MNE ownership and expatriate strategies. **Management International Review**, v.44, issue 3, pp.285-307, 2004.

ZUCKER, Lynne G. Institutional Theories of Organization. **Ann. Rev. Sociology**. 13: p.443-64,1987.