

**Fundação Instituto de Administração
Faculdade Fia de Administração e Negócios
Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios**

Mauricio Grossi Neves

**Alocação de executivos expatriados e locais nas equipes diretivas
multiculturais em filiais de produção no exterior
pelas empresas internacionais**

Mestrado Profissional em Gestão de Negócios

São Paulo

2021

Fundação Instituto de Administração
Faculdade Fia de Administração e Negócios
Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios

Mauricio Grossi Neves

**Alocação de executivos expatriados e locais nas equipes diretivas
multiculturais em filiais de produção no exterior
pelas empresas internacionais**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de **Mestrado Profissional em Gestão de Negócios**, mantido pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação da **Profa. Dra. Elza Veloso**.

São Paulo

2020

DEDICATÓRIA

Durante as minhas reflexões e estudos para a preparação desta dissertação, cheguei a uma conclusão, que inicialmente não estava dentro dos meus objetivos. A conclusão foi que a montagem de equipes multiculturais, em outros países, é uma especialidade minha, e principalmente de minha esposa Edna Neves, já que criamos uma família incrível (equipe), com três executivas maravilhosas (3 filhas) multiculturais, que nasceram e viveram, em mais de sete países ao longo, de 26 anos de vida internacional e expatriada. Deveria ser uma das entrevistadas, já que tem grande vivência e sabedora no processo de criar e desenvolver equipes em ambientes multiculturais.

Dedico esta dissertação a ela, que foi o primeiro-ministro de nossa família e uma grande mulher e companheira em todos os nossos inúmeros momentos maravilhosos, e alguns muito difíceis, principalmente nos últimos anos. Na formação de uma família, a sua única escolha é ao parceiro, e no meu caso, acertei com muito mais profundidade do que imaginava inicialmente, já que sabia muito pouco neste momento sobre os desafios da vida. Deus, minha base familiar, minha intuição, e o amor fizeram a seleção por mim.

Finalmente dedico a minhas filhas Amanda, Julia e Larissa que sempre estão presentes em nossas vidas e que os deixam muito orgulhosos pelas pessoas maravilhosas que se tornaram. Já são executivas multiculturais e acho que seguiram o mesmo caminho dos pais em formar equipes multiculturais em outros países, baseado no estudo de caso que elas vivem com sua própria família.

APRESENTAÇÃO E AGRADECIMENTOS

Essa dissertação de mestrado foi fruto de momento pessoal e familiar vivido ao retornar inesperadamente ao Brasil em 2018, depois de trabalhar por 26 anos ininterruptos fora do Brasil, em mais de dez países, situados em três continentes. Formado em engenharia civil em 1992 pela UFMG, trabalhei em um grande grupo construtor brasileiro, em vários cargos de direção e em várias áreas de negócio como construção, mineração e investimentos, estava em um momento de muitas reflexões e avaliações sobre minhas decisões pessoais e profissionais. Baseado nestas reflexões, pude perceber que no campo profissional, o ponto mais crítico e comum das várias experiências profissionais diferentes, foi a formação de equipes multiculturais, quase sempre em um novo país e com grande velocidade. Em 27 anos de carreira tive a oportunidade de montar mais de 20 equipes e sempre foi a chave do sucesso ou fracasso.

Gostaria de agradecer a paciência de minha orientadora Elza Veloso, no processo de minha orientação. Aos professores da FIA que fizeram meu mestrado bem prazeroso e enriquecedor. Aos colegas de mestrado pela convivência harmoniosa e interessante, sendo possível fazer ótimos amigos e dentro deles um especial agradecimento a Silvia, Bruno e Jonas.

Especial agradecimento aos entrevistados, sempre solícitos, contributivos e disponíveis a qualquer momento para as entrevistas bastante ricas e interessantes.

Agradeço a minha família pelo suporte e amor durante todo o período do meu mestrado e da minha vida como um todo.

*I'm fifteen for a moment
Caught in between ten and twenty
And I'm just dreaming
Counting the ways to where you are
I'm twenty-two for a moment
And she feels better than ever
And we're on fire
Making our way back from Mars*

*Fifteen, there's still time for you
Time to buy and time to lose
Fifteen, there's never a wish better than this
When you only got a hundred years to live*

*I'm thirty-three for a moment
I'm still the man, but you see I'm of age
A kid on the way, babe
A family on my mind
I'm forty-five for a moment
The sea is high
And I'm headin' into a crisis
Chasing the years of my life*

*Fifteen, there's still time for you
Time to buy and time to lose yourself
Within a morning star
Fifteen, I'm alright with you
Fifteen, there's never a wish better than this
When you only got a hundred years to live*

*Half time goes by
Suddenly you're wise
Another blink of an eye
Sixty-seven is gone
The sun is gettin' high
We're movin' on*

*I'm ninety-nine for a moment
And dyin' for just another moment
And I'm just dreaming
Counting the ways to where you are*

*Fifteen, there's still time for you
Twenty-two, I feel her too
Thirty-three, you're on your way
Every day's a new day
Ooh, ooh
Ooh, ooh
Ooh, ooh, ooh-ooh-ooh*

*Fifteen, there's still time for you
Time to buy and time to choose
Hey fifteen, there's never a wish better than this
When you only got a hundred years to live*

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo compreender quais são os critérios de alocação pelas empresas internacionais de executivos expatriados e locais, nas equipes diretivas multiculturais, das filiais de produção no exterior. O referencial teórico e a pesquisa bibliográfica foi dividida entre a internacionalização das empresas, internacionalização de empresas de países emergentes, a internacionalização em vários momentos, formação de equipes multiculturais, definição de profissional expatriado e o setor estudado. A metodologia da pesquisa foi o estudo de caso da experiência e vida profissional na formação de equipes multiculturais de seis executivos sêniores, com mais de quatro anos de vivência e gestão de equipes internacionais, em multinacionais no exterior. A conclusão da pesquisa foi que a formação das equipes afeta os resultados das empresas, e que são fundamentadas principalmente pelo setor de atuação da empresa, abordagem cultural e organizacional da empresa, ao modelo de internacionalização, no qual tudo somado, forma a cultura empresarial de uma organização. Além disso, a formação de equipe é fluida, e varia ao longo do tempo, dependendo da evolução da equipe, do mercado e dos desafios empresariais de cada momento. As principais tarefas empresariais a serem executadas estão fundamentadas em trazer a cultura da empresa do seu país de origem, a fim de que sua cultura possa auxiliar no processo de inserção do mercado local, de forma equilibrada e econômica. Esta tarefa é executada através executivos nacionais e expatriados.

Palavras-chaves: Equipes multiculturais. Expatriados. Internacionalização.

ABSTRACT

This dissertation aims to understand the criteria for the allocation of expatriate and local executives by international companies in multicultural production branch management teams abroad. The theoretical framework and bibliographic research are divided between the internationalization of companies, the internationalization of companies from emerging countries, internationalization at various times, the formation of multicultural teams, the definition of an expatriate professional, and the sector studied. The research methodology was the case study of the experience and professional life in the formation of multicultural teams of six senior executives, with more than 4 years of experience in management of international teams, in multinationals abroad. The conclusion of the research was that the formation of the teams affects the results of the companies, and that they are based mainly on the sector in which the company operates, the company's cultural and organizational approach, the internationalization model, and all in all, the corporate culture of a company organization. In addition, team building is fluid and varies over time depending on the evolution of the team, the market, and the entrepreneurial challenges of each moment. The main business tasks to be performed are based on bringing the company culture of the country of origin and adjusting it to the local market in a balanced and economical way. This task is performed by both national and expatriate executives.

Keywords: Expatriated. Internationalization. Multicultural teams.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução da internacionalização empresas brasileiras.....	16
Quadro 2: Estudos sobre relação internacionalização/desempenho.....	19
Quadro 3: Abordagem econômica da internacionalização.....	21
Quadro 4: Abordagem comportamental da internacionalização.....	21
Quadro 5: Estratégias genéricas de internacionalização.....	23
Quadro 6: Principais barreiras ao processo de internacionalização.....	24
Quadro 7: Principais características da internacionalização das empresas brasileiras.....	26
Quadro 8: Os modelos de gestão de recursos humanos.....	29
Quadro 9: Abordagens na alocação de executivos.....	30
Quadro 10: Formação das equipes gestoras nas filiais da Mafrig, JBS e Minerva.....	31
Quadro 11: Principais conflitos entre equipes multiculturais.....	32
Quadro 12: Modelo de análise do nível de internacionalização.....	34
Quadro 13: Fases da pesquisa.....	46
Quadro 14: Síntese da pesquisa.....	48
Quadro 15: Respostas da primeira pergunta.....	50
Quadro 16: Respostas da segunda pergunta.....	51
Quadro 17: Principais dificuldades no processo de internacionalização.....	54
Quadro 18: Síntese de tendências da pergunta 3.....	55
Quadro 19: Respostas da quarta pergunta.....	57
Quadro 20: principais critério de seleção da pergunta 4.....	57
Quadro 21: Respostas da quinta pergunta.....	59
Quadro 22: Respostas da sexta pergunta.....	60
Quadro 23: Respostas da sétima pergunta.....	61
Quadro 24: Respostas da oitava pergunta.....	63
Quadro 25: principais critério de seleção da pergunta 8.....	64
Quadro 26: Respostas da nova pergunta.....	65
Quadro 27: Respostas da décima pergunta.....	67
Quadro 28: Síntese das principais características que o expatriado não pode ter.....	67
Quadro 29: Respostas da décima primeira pergunta.....	68
Quadro 30: Resultados da décima segunda pergunta.....	69
Quadro 31: Síntese das respostas da pesquisa.....	70
Quadro 32: Lista de perguntas (de 1 a 7) e objetivos específicos.....	72
Quadro 33: Lista de perguntas (de 8 a 12) e objetivos específicos.....	72
Quadro 34: Matriz para avaliação de equipes executivas nas filiais no exterior.....	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Forma de cálculo do índice de internacionalização	38
Figura 2: Tipologia das pesquisas científicas.....	42
Figura 3: Componentes de estudo	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Seguintos de atuação	38
Gráfico 2: Dispersão geográfica das empresas brasileiras por região e por tipo	40
Gráfico 3: Variação da ênfase do staff em local ou expatriado.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Investimentos de empresas multinacionais brasileiras.....	28
Tabela 2: Principais indicadores de internacionalização de empresas brasileiras.....	39
Tabela 3: Subsidiárias e índice de internacionalização de empresas brasileiras.....	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Objetivos.....	15
1.2. Justificativa.....	16
1.3. Esquema geral da dissertação	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. Internacionalização das empresas.....	18
2.2. Internacionalização de empresas de países emergentes	23
2.3. A internacionalização em seus vários momentos	27
2.4. Formação de equipes multiculturais	29
2.5. Definição do profissional expatriado.....	35
2.6. Setor estudado.....	37
3. MÉTODO DE PESQUISA	42
3.1. Tipologia da pesquisa	43
3.2. Técnica de coleta de dados	46
3.3. Estratégia de coleta de dados.....	47
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	50
4.1. Da primeira pergunta	50
4.2. Da segunda pergunta	51
4.3. Da terceira pergunta	53
4.4. Da quarta pergunta	56
4.5. Da quinta pergunta	58
4.6. Da sexta pergunta	60
4.7. Da sétima pergunta.....	61
4.8. Da oitava pergunta.....	62
4.9. Da nona pergunta.....	65
4.10. Da décima pergunta.....	67
4.11. Da décima primeira pergunta	68
4.12. Da décima segunda pergunta.....	69
4.13. Análise das respostas	69
4.14. Observações sobre os objetivos específicos desta pesquisa	71
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICE	84

1. INTRODUÇÃO

A partir de meados da década de 1980, a globalização e a liberalização das economias intensificaram a competição tanto no mercado interno quanto no mercado externo. As empresas de países emergentes passaram a enfrentar a competição de empresas multinacionais de outros países e foram forçadas a se reestruturar de forma a aumentar sua eficiência e desenvolver vantagens específicas. O mercado financeiro se expandiu e ficou muito mais integrado, facilitando o acesso das empresas ao crédito e ao capital internacional (SIQUEIRA 2016). O acesso ao crédito impulsionou o crescimento de investimentos de países desenvolvidos em países emergentes, inicialmente concentrados na busca por recursos naturais e por novos mercados. E, segundo dados de 2006 da *United Nations Conference on Trade and Development*, UNCTAD, é possível observar a intensificação de investimentos que visam aumentar a base de ativos de empresas multinacionais nos países emergentes (Empresas Multinacionais de Países Emergentes) a partir dos anos 2000.

Esse movimento salienta a mudança na competitividade empresarial, já que no passado, empresas ineficientes poderiam sobreviver porque estavam protegidas por fronteiras nacionais, mas, com as forças da globalização, as fronteiras nacionais parecem estar desaparecendo e as empresas passaram a competir com empresas de qualquer parte do mundo. Eis o início da competitividade empresarial sem fronteiras demarcadas (KHATRI e NANYANG, 2000).

Nesse sentido, as empresas brasileiras também foram buscar novos mercados. A abertura de uma filial de produção em outro país passou a ser considerada, por grandes empresas brasileiras, como forma de expansão de seu negócio. A gestão de internacionalização dessas organizações em outros países pode ser implantada pela compra de uma empresa local, pela realização de associação com empresa local ou mesmo através da abertura de uma filial própria começando do zero. A decisão de adoção do critério de internacionalização é geralmente feita pelo diretor executivo da empresa, *Chief Executive Officer*, CEO, ou *Country Manager* [Diretor do país] e leva em consideração vários fatores, como características do mercado local, maturidade de gestão da empresa matriz, disponibilidade de capital de investimento e disponibilidade de recursos humanos qualificados. A formação de equipes multiculturais é um fator crítico para o sucesso das empresas internacionalizadas. Apesar de haver empresas brasileiras presentes em outros países, o Brasil é considerado um *late mover* [entrou tardiamente] no processo de globalização e sua participação em mercados internacionais é ainda muito limitada (FLEURY; FLEURY, 2005).

Entretanto, cada vez mais empresas brasileiras buscam formas de internacionalização para expandir seus negócios. Nesse sentido, os processos de internacionalização das empresas brasileiras têm ganhado atenção; e para entender como as empresas brasileiras estão no processo de internacionalização, a Fundação Dom Cabral, a partir de 2006, publica o *ranking* das empresas brasileiras mais internacionalizadas e também desenvolve uma pesquisa sobre a internacionalização das empresas brasileiras. De acordo com a pesquisa de 2018, o processo de internacionalização teve início em 1941, com a abertura de uma subsidiária do Banco do Brasil no Paraguai. Passados 66 anos, a pesquisa mostra que em 2017, a grande maioria das empresas pesquisadas estava presente em 82 países, principalmente com subsidiárias localizadas nas Américas. Adicionado a esses dados, a UNCTAD, em 2017, pesquisou o índice de internacionalização das multinacionais. a partir de uma métrica que quantifica o valor da produção de cada empresa nas suas filiais no exterior, sendo 1, o índice máximo e, neste caso, a empresa teria todos os seus ativos, receitas e funcionários no exterior. Por fim, vale destacar que o investimento de empresas brasileiras no exterior totalizou um saldo de 14.963 milhões de reais no período de 2013 a 2018 (UNCTAD, 2019).

Dessa forma, entender quais os critérios e desafios enfrentados pelos executivos de empresas brasileiras no processo de internacionalização de filiais no exterior parece ser relevante para a expansão das empresas brasileiras. Essa pesquisa, então, se propõe a investigar quais os critérios e desafios enfrentados por executivos de empresas brasileiras no processo de internacionalização de filiais no exterior.

1.1. Problema de investigação

Para Higgs (1996), as competências necessárias para as empresas que se aventuram no cenário internacional são: a) a construção de uma consciência da própria cultura e das diferenças culturais; b) a construção do conhecimento do impacto das diferenças culturais, bem como das forças e fraquezas relativas às diferentes culturas; c) o desenvolvimento de habilidades para identificação do impacto das diferenças culturais no gerenciamento e para adaptação comportamental, com o objetivo de alcançar resultados efetivos.

No momento da formação e mesmo da modificação dos organogramas das filiais de produção no exterior, os líderes empresariais se deparam com as seguintes indagações:

- O presidente da filial no exterior deve ser executivo local, porque conhece o mercado, ou deve ser um executivo da empresa, por que conhece a cultura e pessoas da empresa?

- O diretor de operação deve ser um executivo local, por que conhece a mão de obra local ou deve ser expatriado pela necessidade de ter alguém com maior conhecimento técnico trazido da matriz?
- O diretor comercial deve ser local, porque conhece as práticas e o mercado local ou deve ter o conhecimento das práticas comerciais e produtos da empresa matriz, portanto, deve ser um expatriado?
- O diretor financeiro deve ser um executivo local, porque conhece a legislação e práticas locais, ou deve ser um executivo expatriado, por que conhece as pessoas e os procedimentos corporativos?
- Uma vez que o executivo expatriado é mais oneroso para a empresa, não seria melhor utilizar um executivo local?
- Gostaria de ter um executivo local, mas não conheço o mercado local de executivos para encontrar um profissional qualificado?
- Tem-se um ótimo profissional local, será que ele poderá ser promovido a executivo em substituição a um expatriado?

Estas perguntas podem ter respostas diferentes, dependendo dos anos de operação da filial de produção, já que se deve levar em consideração a formação dos executivos locais e expatriados nas filiais de produção. Portanto, é possível concluir que é muito importante considerar o equilíbrio entre os seus profissionais expatriados qualificados, responsáveis por trazer o conteúdo cultural e tecnológico da empresa matriz, e os profissionais locais, que deverão agregar o conteúdo local, na ótica dos costumes empresariais e culturais do país e do mercado local a ser trabalhado.

Assim, pelas razões expostas acima, o problema a ser investigado nessa pesquisa é como são alocados os cargos executivos, entre profissionais nacionais e expatriados, nas equipes multiculturais das filiais de produção internacionais brasileiras no curto, médio e longo prazo.

1.1. Objetivos

Por conseguinte, segue o objetivo geral e os objetivos específicos propostos para esta investigação, a saber:

Objetivo geral:

Compreender quais são os critérios de alocação pelas empresas internacionais, de executivos expatriados e locais, nas equipes diretivas multiculturais das filiais de produção no exterior.

Objetivos específicos:

1. Identificar os critérios adotados para decidir entre profissionais expatriados ou locais nos organogramas das filiais de produção no exterior, e se eles afetam o resultado do negócio.
2. Verificar se a alocação de executivos muda de acordo com o tempo de operação da filial no exterior.
3. Identificar quais são os principais desafios encontrados na alocação de executivos em suas filiais de produção no exterior.

1.2. Justificativa

Essa pesquisa tem o potencial de contribuir para as empresas e o mercado, pois várias empresas brasileiras utilizam a internacionalização com objetivo de aumentar seu mercado e melhorar a gestão do risco empresarial, através da atuação em diversos países, impactando, assim, na melhoria de seus resultados.

Além disso, ressaltamos que foi observada uma evolução da internacionalização das empresas brasileiras ao longo dos anos, o quadro 1, abaixo, apresenta este processo evolutivo de 1970 até 2018.

Quadro 1: Evolução da internacionalização empresas brasileiras

	Período	Percentual
1	Antes de 1970	1,4%
2	1971 a 1980	8,6%
3	1981 a 1990	4,3%
4	1991 a 1995	24,3%
5	1996 a 2000	40,0%
6	2001 a 2010	21,4%
7	2011 a 2018	1,4%
	Total	100%

Fonte: elaborado a partir de dados da FDC (2018).

Com base nesta evolução, é possível perceber que a montagem de equipes multiculturais nas filiais de produção internacionais se tornou uma tarefa empresarial fundamental para os líderes das empresas brasileiras.

No âmbito acadêmico, essa pesquisa pode contribuir para o aprofundamento do debate sobre a internacionalização e pode agregar mais uma vertente de conhecimento, bastante relevante a um tema, considerado importante para a literatura. Pois, de acordo com Siqueira:

[...] a principal dificuldade do processo de internacionalização da multinacional brasileira Marfrig levantada na entrevista com representantes da empresa, está relacionada à estratégia de gestão do quadro de funcionários nas subsidiárias adquiridas no exterior. Na maior parte de suas aquisições, a Marfrig optou por manter as equipes locais de trabalho nas unidades. Por um lado, isso favoreceu o ambiente de trabalho, pois não houve demissões em massa, além de preservar o relacionamento com os clientes e fornecedores locais. Por outro lado, é possível notar que essa estratégia dificultou a captação de sinergias dos negócios, pois preservou a autonomia das subsidiárias e dificultou o desenvolvimento da cultura de um conglomerado internacional com metas mais amplas (2016, p.156).

Por outro lado, na perspectiva social, este trabalho contribui para o desenvolvimento do conhecimento das empresas, dos profissionais e dos familiares envolvidos no ambiente das empresas internacionais.

E, sob o enfoque pessoal, o pesquisador tem uma experiência de mais de 25 anos de carreira internacional como expatriado, onde atuou em mais de dez países localizados nas Américas, África e Ásia, montando e desenvolvendo várias equipes multiculturais. Foi ator principal e pôde observar a formação de equipes nas filiais de produção.

1.3. Esquema geral da dissertação

Esta dissertação está dividida em seis capítulos, iniciando pela introdução ao tema a ser estudado, seguido pelo referencial teórico, que suporta a discussão; continua com capítulo sobre o setor estudado, seguido pelo método de pesquisa. Posteriormente, tem-se o capítulo referente às análises de dados e finaliza com o capítulo de conclusão. Segue a lista dos capítulos da dissertação:

- Capítulo 1: Introdução
- Capítulo 2: Referencial teórico
- Capítulo 3: Método de pesquisa
- Capítulo 4: Análise dos resultados
- Capítulo 5: Considerações finais

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata dos pilares teóricos da pesquisa, são eles: a) estratégias de internacionalização das empresas; b) a internacionalização de empresas em países emergentes; c) a internacionalização em seus vários momentos, e, por fim, d) a formação das equipes multiculturais.

2.1. Internacionalização das empresas

Até o período que antecede o fim da Segunda Guerra Mundial, não havia uma teoria que tratasse diretamente sobre o Investimento Estrangeiro Direto (IED), pois este representava uma parcela ainda consideravelmente pequena dos fluxos internacionais de mercadorias. Os trabalhos publicados eram focados em tentar explicar o comércio entre as nações (exportações e importações), através das diferenças de eficiência entre países e de suas dotações em fatores econômicos. Assim, a unidade básica de análise das teorias existentes eram os países, e não as empresas (SIQUEIRA, 2016, p. 32).

Dentre as principais teorias neoclássicas de comércio internacional, destacam-se o modelo ricardiano de vantagem comparativa, proposto pelo economista inglês Davi Ricardo em 1817, e o modelo de proporção de fatores de Heckscher-Ohlin, desenvolvido pelos suecos Eli Heckscher e Bertil Ohlin, em 1970. Ambas as teorias compartilham as seguintes premissas: a) competição perfeita no mercado de bens e de fatores de produção; b) inexistência de custo de transporte e; c) fatores de produção imóveis entre os diferentes países. Esta última hipótese descarta a possibilidade de existência de IED e, conseqüentemente, de multinacionais, uma vez que ambas preveem a transferência de capitais entre países (SIQUEIRA, 2016, p.32).

O modelo ricardiano baseia-se na análise de duas economias, i.e., um fator de produção e dois bens. A hipótese básica era de que o trabalho seria o único fator de produção e este seria deslocado dentro de um país ou indústria relativamente menos eficiente, e o outro, a ser escolhido pelas diferenças de eficiência. Assim, um país exportaria o produto para onde a mão de obra fosse mais capacitada e importaria os bens cujos trabalhadores apresentassem menor habilidade (SIQUEIRA, 2016, p.32).

A partir da breve revisão das principais teorias neoclássicas de comércio internacional, é possível constatar que estas se baseiam na hipótese fundamental de que as diferenças de eficiência relativa e/ou de dotações de fatores entre os países, que levariam às transações

internacionais, sejam elas de bens ou de capitais. Em suma, a unidade básica da análise é, então, o país (SIQUEIRA, 2016, p.33).

A globalização, um fenômeno gerado pela integração política, econômica e cultural mundial, marcado pelos meios de comunicação e transporte, acelerou a intenção e mesmo a necessidade de várias empresas de expandir sua área geográfica de atuação. Este procedimento passou a ser conhecido como internacionalização, tornando-se de grande importância para o desenvolvimento econômico nacional, ou mesmo de gestão de risco empresarial.

Minevini (2008) diz que a internacionalização de uma empresa requer um plano, um traçado, por meio do qual se alcançará a meta, além do entusiasmo de um belo desafio.

Logo, é possível aventar que, na maioria dos casos, se busca a internacionalização com objetivo de melhorar o desempenho das empresas. De acordo com levantamento realizado por Li (2007), a primeira aparição do tema data de 1971, com os estudos de Raymond Vernon.

Hennart (2011) destaca que de 1971 até 2011, mais de 100 estudos empíricos têm investigado se o grau de internacionalização de uma empresa afeta seu desempenho. Com efeito, alguns estudos comprovam que existe uma relação linear entre a internacionalização e a melhora de resultado da empresa, demonstrado pelo quadro a seguir:

Quadro 2: Estudos sobre relação internacionalização/desempenho

Autores	Amostra	Medida de internacionalização	Medida de desempenho	Resultado
Grant (1987)	304 grandes empresas britânicas de manufatura	Vendas externas/vendas totais	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre os ativos (ROA) • Retorno sobre o patrimônio (ROE) • Retorno sobre as vendas (ROS) Crescimento das vendas • Lucro 	Os dados sugerem que a produção no exterior aumentou a lucratividade
Kim et al. (1993)	152 grandes EMNs americanas	<ul style="list-style-type: none"> • Extensão dos segmentos de indústria • Dispersão das operações da empresa • Extensão da diversificação de segmentos de negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre os ativos (ROA) 	A diversificação do mercado global desempenha um papel importante na gestão do risco e no retorno das empresas

Delios e Beamish (1999)	399 empresas japonesas de manufatura	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Investimentos Diretos no Exterior (IDE) feitos pela empresa • Número de países em que o IDE ocorreu 	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre os ativos (ROA) • Retorno sobre o patrimônio (ROE) • Retorno sobre as vendas (ROS) 	O escopo geográfico foi positivamente associado com a rentabilidade da empresa
Cerrado e Piva (2015)	180 novos empreendimentos de manufatura italianos	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas externas • vendas totais • Vendas globais (fora da Europa) • Vendas regionais (Europa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre os ativos (ROA) • Retorno sobre as vendas (ROS) 	Novos empreendimentos que atingem um alcance global tem um efeito positivo e significativo sobre a rentabilidade
Huo e Húng. (2015)	316 empresas de tecnologia da informação chinesas	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas externas • Vendas totais 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas • Preço das ações 	A internacionalização tem uma relação positiva com o desempenho, além de um efeito positivo indireto na alavancagem financeira

Fonte: adaptado a partir de Bansi (2017).

Como pode ser observado no quadro acima, estes estudos indicam a melhora do resultado das empresas, tanto na década de 80 e 90 e nos mais recentes anos, na primeira década de 2000. O estudo considera, como critério de medição, a rentabilidade o Retorno sobre Ativos (ROA), valorização de ações ou mesmo o aumento de vendas em diferentes regiões, como Estados Unidos, Europa e Ásia, em alguns segmentos de negócios.

De acordo com Valdez (2003 apud SPEARS, 2007, p.61), definida a estratégia básica de desenvolvimento, em função da atratividade de mercado e da natureza da vantagem competitiva da empresa, esta deve selecionar uma estratégia de crescimento segundo três níveis diferentes, nas palavras dele:

1. Um objetivo de crescimento no âmbito do mercado de referência em que opera, ou crescimento intensivo, o qual pode ocorrer por: penetração de mercado, desenvolvendo a demanda primaria, aumentando a participação de mercado, aquisição de mercados por meio de fusões e/ou aquisições de empresas, defesa de uma posição de mercado, reforçando o marketing operacional; desenvolvimento de mercados, introduzindo os produtos da empresa em novos segmentos de usuários, ou novos critérios de distribuições, por expansão geográfica; por desenvolvimento de produtos, adicionando características novas aos produtos existentes, ampliando a gama de produtos, rejuvenescendo as linhas de produtos, adquirindo uma gama de produtos para

completar ou ampliar a gama de produtos existentes. 2. Um objetivo de crescimento integrado, ou crescimento no setor, por meio de uma extensão vertical ou horizontal. 3. Um objetivo de crescimento por diversificação, que se apoia nas oportunidades das empresas situadas fora de seu campo habitual. Uma estratégia de diversificação implica na entrada em produtos-mercados novos para a empresa. Em uma estratégia de diversificação concêntrica, a empresa sai de seu setor e busca acrescentar novos negócios, complementares aos existentes sob os aspectos tecnológico e/ou comercial, para beneficiar-se dos efeitos de sinergia devidos à complementaridade das atividades e ampliar o mercado potencial da empresa (VALDEZ, 2003 apud SPEARS, 2007, p.61).

Segundo Mieko (2018), a internacionalização pode ser em grande parte, dividida em duas abordagens, a comportamental e a econômica, separadas de acordo com os quadros a seguir:

Quadro 3: Abordagem econômica da internacionalização

ABORDAGEM ECONÔMICA	
1 Poder de mercado	Poder de mercado consiste na exploração de oportunidades, demandas que não foram atendidas pelos competidores locais. A decisão em internacionalizar ocorre em detrimento das oportunidades para fortalecer o negócio, já que houve esgotamento no mercado doméstico. E o empreendimento decide intensificar sua posição no exterior e expandir suas atividades para outros mercados no exterior (HYMER, 1960; MARINHO, 2013).
2 Ciclo de vida de produto	Ciclo de vida do produto é definido pela decisão estratégica de quando e onde investir para manter vantagens competitivas, buscando redução de custos e mercados para o aperfeiçoamento e inovações em seus produtos (VERNON, 1966).
3 Internalização	O objetivo internalização é a maximização dos ganhos em competitividade em detrimento da eficiência, a citar: redução de custo de produção ou minimização de riscos atrelados à expansão para o mercado internacional (BUCKLEY e CASSON, 1976).
4 Paradigma eclético	A estratégia do paradigma eclético consiste em explorar mercados para obtenção de vantagens específicas para a empresa, o modelo é conhecido como <i>Ownership, Localization and Internalization</i> (OLI), para a tomada de decisão quanto à internacionalização (DUNNING, 1977).

Fonte: Adaptado a partir de Mieko (2018).

A seguir, a abordagem econômica no contexto da internacionalização pode ser sintetizada da seguinte maneira:

Quadro 4: Abordagem comportamental da internacionalização

ABORDAGEM COMPORTAMENTAL	
1 Modelo de Uppsala	No modelo de Uppsala, considera-se a internacionalização como um processo linear e incremental, em que a empresa acumula o conhecimento e experiência necessários, minimizando o distanciamento psicológico (elementos culturais, linguísticos, educacional e de como fazer negócios) para adentrar em novos mercados (JOHANSON & VAHLNE, 1977).

2	Perspectivas de rede de relacionamento	Perspectivas de Rede de relacionamento (JOHANSON e MATTSSON, 1988) consideram a cadeia de valor, como uma rede de negócios interna e externa para o processo de internacionalização: interna, com a relação de sua filial e externa, com parcerias estratégicas, com fornecedores, instituições de pesquisa e clientes (ANDRESSON, FORGSGREN & HOLM, 2002).
3	Empreendedorismo Internacional	No empreendedorismo Internacional (MCDUGALL, 1989), a internacionalização centrada na figura do empreendedor, em que o sucesso do processo de internacionalização consiste na experiência do empreendedor, no seu engajamento, no mapeamento dos mercados de interesse, na definição da estratégia de internacionalização e na preparação para exploração do mercado internacional, por meio de construção de habilidades e competências (RIBEIRO, 2016).
4	<i>Born Globals</i>	<i>Born Globals</i> são empreendimentos que nascem com mentalidade para internacionalização (RENNIE, 1993). Em estudo com um grupo de pequenas e médias empresas exportadoras australianas identificou que estes empreendimentos, 33 oriundos do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) conseguiam competir, com sucesso, contra participantes de maior porte e já estabelecidos no mercado internacional. Tais empresas não haviam seguido o processo gradual para inserção no comércio internacional, mas, praticamente desde o início de suas operações, já haviam nascido globais, surgindo daí a expressão: <i>Born Globals</i> .

Fonte: Adaptado a partir de Mieko (2018).

Por conseguinte, sob o ponto de vista estratégico, as principais características do processo de internacionalização são:

A empresa transfere produtos, serviços ou recursos além das fronteiras nacionais, ou seja, tem que escolher os países nos quais se vão realizar as transações; a empresa tem que escolher a modalidade de realização das transações, ou seja, tem que escolher um modo de entrada (ANDERSON, 1997, p. 19-20).

Sendo assim, na primeira etapa, a empresa terá que delimitar aquilo que quer e pode vender e este processo se desenvolverá promovendo os produtos (ou serviços) existentes, ou mediante uma nova linha de produtos ou serviços, incluindo tecnologias e conhecimentos técnicos.

Por sua vez, a formação das equipes multiculturais nas filiais de produção pode variar de acordo com as quatro estratégias genéricas, quais sejam: internacionais, multinacionais (ou multidomésticas), globais e transnacionais. O quadro abaixo apresenta as quatro estratégias genéricas de internacionalização e suas principais características:

Quadro 5: Estratégias genéricas de internacionalização

Estratégias genéricas de internacionalização
<p>INTERNACIONAL As estratégias internacionais não exigem adaptação local e as estratégias de atuação das empresas no estrangeiro tenderão a ser uma réplica das suas operações domésticas. As subsidiárias são relativamente autônomas e o canal de transferência é da sede corporativa para as subsidiárias.</p>
<p>MULTINACIONAL A estratégia multinacional envolve conseguir um bom nível de adaptação ao mercado receptor. As subsidiárias serão razoavelmente autônomas e podem ter um grau de liberdade para atuar no seu mercado (BARTLETT; GHOSHAL, 1989). Nesse tipo de estratégia a necessidade de cooperação entre subsidiárias é mais tênue, enquanto eventuais desejos (ou objetivos) de crescimento podem motivar os gestores locais a competir com subsidiárias noutros locais.</p>
<p>GLOBAL A estratégia global corresponde a uma visão do mundo como se de um só espaço homogêneo se tratasse, em que todos os consumidores têm gostos e preferências semelhantes (LEVITT, 1993). As empresas multinacionais de países emergentes (EMNs) comercializam produtos padronizados para tirar partido de economias de escala e de gama mundiais, e suportam eventuais vantagens de custos na integração das subsidiárias e de mecanismos de coordenação e controle apertados.</p>
<p>TRANSNACIONAIS As estratégias transnacionais reconhecem as vantagens de custos de economias de escala e de escopo, mas são sensíveis às especificidades locais. As estratégias transnacionais procuram juntar os benefícios de ser simultaneamente local e global, pelo que, em termos organizacionais, têm o incentivo de dispersar atividades para atingir a adaptação necessária a cada mercado, enquanto conseguem ser mundialmente eficientes.</p>

Fonte: Adaptado de Ferreira, Li e Serra (2010).

Portanto, no quadro acima podemos ver todas as estratégias de internacionalização, e todas elas focam e buscam equilibrar de várias formas e níveis a necessidade de adaptação local, em conjunto com a visão estratégica de empresa.

Citando Spears (2007), o processo de internacionalização da empresa é condicionado intrinsecamente, pelos recursos e capacidades que a empresa possui e, extrinsecamente, pelas características específicas do país anfitrião. Ambos os condicionantes respondem às perguntas estratégicas sobre que bens serão vendidos, que mercados serão escolhidos e como entrar em tais mercados, que estariam integrados em um contexto de controle total ou parcial, o que é, em última instância, a estratégia desenhada pela estrutura de propriedade da empresa.

2.2. Internacionalização de empresas de países emergentes

Até a década de 90, a maioria das empresas multinacionais era oriunda de países desenvolvidos, por consequência, as teorias sobre internacionalização de empresas

desenvolvidas a partir de 1960, tinham como objeto de estudo as empresas de países desenvolvidos (SIQUEIRA, 2016).

Sendo assim, destacamos que Minervini (2008) relaciona as principais barreiras ao processo de internacionalização das empresas multinacionais de países emergentes no quadro, a seguir:

Quadro 6: Principais barreiras ao processo de internacionalização

Por parte do exportador	● Falta de cultura exportadora;
	● Falta de uma adequada estrutura interna para gerenciar a internacionalização;
Por parte do país exportador	● Sistema de país não competitivo;
	● Excesso de regulamentação;
	● Falta de uma imagem correta do país exportador;
	● Políticas cambiais;
	● Custos financeiros elevados;
	● Instabilidade econômica;
Por parte do importador	● Falta de profissionalismo;
	● Falta de estruturas;
Por parte do país importador	● Diferenças culturais;
	● Impostos de importação;
	● Normas técnicas;
	● Localização geográfica (custos elevados de transporte);
	● Excesso de regulamentação, períodos muito longos para a verificação de documentos necessários a importação;
	● Política cambial;
	● Presença de concorrência local;
	● Custos financeiros elevados no mercado;
	● Poder de pressão dos sindicatos (que exigem produtos locais);
	● Instabilidade econômica;
	● Leis sanitárias e dificuldades de gerenciar a equivalência dos processos de verificação sanitária;
	● Excessivo protecionismo da indústria local;
	● Subsídio a indústria ou agricultura local;
● Imposição de preço mínimo.	

Fonte: Adaptado de Minervini (2008).

Minervini (2008) menciona ainda, os vários fatores de risco que uma empresa deve observar antes de tomar a decisão de se internacionalizar, entre os quais se pode destacar:

- **Risco país:** verificar se o país-alvo não tem histórico de instabilidade política e se não existem movimentos fundamentalistas no mesmo.

- **Risco cambial:** analisar se o país-alvo possui estabilidade inflacionária, com perseverança de flutuações de sua moeda diante de moedas internacionais fortes.
- **Risco de falta de retirada da mercadoria:** utilizar sempre uma condição de pagamento que permita maior segurança para entrega da mercadoria no local de destino combinado.
- **Risco de variabilidade da demanda:** acontece quando a demanda do mercado-alvo prevista inicialmente sofre uma inesperada queda. Isto pode ser evitado, se houver monitoramento da concorrência.
- **Risco de variabilidade do preço de venda:** se passa quando o preço de venda no mercado-alvo sofre variação devido a políticas concorrências ou governamentais.
- **Risco técnico:** pode ser evitado se o exportador analisar as exigências técnicas do mercado-alvo.

Por sua vez, de acordo com Cuervo-Cazurra:

O rápido e forte crescimento das multinacionais de países emergentes nos últimos anos pode ser atribuído, principalmente, ao impacto da globalização sobre estes países, combinada com o processo de liberalização de suas economias a partir dos anos 1980. Até então, a economia da maioria dos países emergentes foi marcada por um forte intervencionismo dos governos locais no sentido de promover a indústria local através de uma política de substituição de importação. Entretanto, a ausência de concorrência no mercado doméstico fez com a maioria dessas empresas não investisse em aumento de eficiência e não fosse capaz de concorrer com as multinacionais de países desenvolvidos. Essas empresas se beneficiavam da proteção do governo e do acesso privilegiado as vantagens comparativas do país de origem (geralmente associadas à abundância de recursos naturais e/ou de mão de obra barata) e acabaram se tornando grandes exportadoras (2008, apud SIQUEIRA, 2016, p. 23-24).

Ainda, Siqueira (2016) indicou que a internacionalização de empresas brasileiras se intensificou na segunda metade dos anos 2000, quando o fluxo externo de investimentos do Brasil chegou a representar quase 3% do PIB do país. De acordo com Rodrigues (2010), as principais características da internacionalização das empresas brasileiras foram:

Quadro 7: Principais características da internacionalização das empresas brasileiras

Motivos para a internacionalização tardia	<ul style="list-style-type: none"> ● Existência de um grande mercado doméstico no Brasil;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Proteção governamental, que torna menos arriscada e mais confortável a centralização de operações no mercado doméstico;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Brasil é um país que possui um maior volume de IDE de fora para dentro, em função de seu tamanho e recursos naturais;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Fraco desempenho da economia brasileira nos anos oitenta e início dos anos noventa;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Ausência de um mercado de capitais desenvolvido e baixa disponibilidade de crédito a longo prazo;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Baixo investimento na criação de marca <i>Made in Brasil</i>;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Inexistência de um <i>mindset</i> global por parte dos gerentes brasileiros, que desenvolveram um quadro cognitivo local, ao invés de uma orientação cosmopolita;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Estratégias de competição baseada em custos e não em diferenciais competitivos das firmas. Isso levou a não criação de vantagens de propriedade, o que fez com que as empresas brasileiras se tornassem menos competitivas do que a de países como Taiwan, Cingapura, China e Malásia.
Motivos para a internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> ● Variam em função do setor, exemplos:
	<ul style="list-style-type: none"> ● Construção: diminuição dos contratos governamentais para grandes obras (casos Odebrecht, Camargo Corrêa);
	<ul style="list-style-type: none"> ● Siderurgia e cimentos: necessidade de acompanhar o processo de transformação das empresas do setor em empresas globais (casos Gerdau, CSN, Votorantim);
	<ul style="list-style-type: none"> ● Acesso a mercados protegidos (Andrade Gutierrez, CSN e Odebrecht).
Seleção de mercados	<ul style="list-style-type: none"> ● Regiocêntrica, concentrada nas Américas, especialmente América do Sul:
	<ul style="list-style-type: none"> ● Possíveis explicações:
	<ul style="list-style-type: none"> ● Menor distância geográfica; ● Menor distância psíquica; necessidade de concentração de recursos; ● Escassez de gerentes qualificados a operar em ambiente internacional.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Preferência por subsidiárias de controle integral;
Escolha dos modos de entrada	<ul style="list-style-type: none"> ● Subsidiárias comerciais e de distribuição: <i>greenfield</i>;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Instalações produtivas: aquisições;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Acesso a recursos naturais: <i>joint ventures</i>;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Empresas dependentes de vantagens específicas do país: <i>greenfield</i>;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Produtos têxteis e cosméticos: lojas próprias e franquias;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Setores maduros com baixa diferenciação de produto: <i>joint-ventures</i>;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Engenharia e construção: escritórios comerciais e aquisições;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivos para a preferência por subsidiárias de controle integral:
	<ul style="list-style-type: none"> ● Proteção de vantagens específicas da firma; ● Características culturais dos brasileiros; ● Natureza familiar e alta incidência de ações preferenciais na estrutura de capital das empresas brasileiras.

Fonte: Adaptação de Rocha e Carneiro (2007) apud Rodrigues (2010).

Logo, o quadro acima indica que as empresas brasileiras preferem o modo de entrada através de subsidiárias localizadas nos países de destino que tenham necessidade de instalar suas filiais de produção.

Para Minervini (2008), a capacidade exportadora é aquela de acordo com a qual a empresa precisa se adequar às variáveis do mercado internacional, realizando internamente uma série de alterações, seja na área de recursos humanos, ou de projeto, produtividade, comunicação ou gestão.

Três são os fatores preponderantes na determinação do avanço do processo de internacionalização e inserção externa das empresas brasileiras no período recente de acordo com Hiratuka e Sarti:

- i) A melhoria significativa nas condições financeiras das empresas nacionais (aumento do retorno do capital do próprio e diminuição do grau de endividamento); ii) a valorização da moeda nacional que facilitou a aquisição de empresas no exterior e, por fim; iii) a política de apoio do governo brasileiro através das políticas industriais e de operações de empréstimo e capitalização feitas pelo BNDES (2011, p. 36-39).

Mathews (2006), analisando as multinacionais de países emergentes (MNCs), ressalta que suas estratégias são marcadas por três fatores, a saber: a) busca por recursos no exterior por meio de aquisições, parceiras ou inserção nas redes de negócios internacionais; b) aproveitamento desses recursos adquiridos e também dos desenvolvidos no exterior para alavancar os negócios da empresa como um todo e, c) grande capacidade de aprendizagem dos novos recursos adquiridos ou desenvolvidos.

No Brasil, Fleury *et al.* (2007) identificaram, a partir do estudo em 118 grandes empresas, que a internacionalização garante um melhor desempenho. Os autores encontraram uma curva J invertida, ou seja, há uma relação positiva entre internacionalização e desempenho até um ponto ótimo, depois, quando a empresa se torna uma MNC com operações no exterior, o desempenho diminui. Para as empresas pesquisadas, “[...] quando atingem 15% nas vendas externas os resultados aumentam até 100% e quando a empresa parte para o IED, há um ponto de inflexão” (FLEURY *et al.*, 2007, p. 77).

2.3. A internacionalização em seus vários momentos

A internacionalização tem vários momentos, e um deles é quando os fluxos de capitais começam a ocorrer entre a matriz da empresa multinacional brasileira e as suas filiais de produção. No caso do Brasil, estes investimentos foram divididos entre os positivos,

investimentos que saíram a partir de empresas multinacionais brasileiras para o exterior, e os negativos, aqueles investimentos vindos das filiais de produção para o Brasil, das empresas multinacionais brasileiras, este estudo foi elaborado pela UNCTAD em 2019, conforma a tabela abaixo:

Tabela 1: Investimentos de empresas multinacionais brasileiras

Fluxo do Brasil (Milhões de Reais)	Positivos	Negativos	Saldo
2007	7.067		7.067
2008	20.457		20.457
2009		-10.084	-10.084
2010	11.588		11.588
2011		-1.029	-1.029
2012		-2.821	-2.821
2013	7.067		7.067
2014	20.457		20.457
2015		-10.084	-10.084
2016	11.588		11.588
2017		-1.029	-1.029
2018		-13.036	-13.036
Total	78.224	-38.083	40.141

Fonte: UNCTAD (2019).

Portanto, a tabela acima demonstra que uma das competências fundamentais das equipes das filiais de produção é a geração de divisas a custos competitivos para as matrizes.

O modelo de gestão dos recursos humanos das filiais de produção pode variar com o tempo e, de acordo com Muritiba (2009), este modelo pode ser dividido em três níveis, são eles: o primeiro é caracterizado por maior centralização, ou seja, neste nível, as decisões sobre a estratégia de gestão de pessoas são centralizadas na matriz. No terceiro nível ocorre o oposto: as decisões de gestão de pessoas são descentralizadas para as subsidiárias. A situação intermediária, o nível 2, chamado de “Modelo Híbrido”, seria uma situação em que a matriz e a subsidiária tomam juntas as decisões de gestão de pessoas.

O quadro a seguir mostra uma síntese desses três modelos, no que diz respeito à gestão de recursos humanos:

Quadro 8: Os modelos de gestão de recursos humanos

Modelo	CENTRALIZAÇÃO	MODELO HÍBRIDO	DESCENTRALIZAÇÃO
Definição	Decisões sobre a Estratégia de Gestão de Pessoas são tomadas predominantemente pela matriz, numa estratégia de integração global.	Decisões sobre a Estratégia de Gestão de Pessoas são tomadas em conjunto.	Estratégia de Gestão de Pessoas é tomada predominantemente pelas subsidiárias, numa estratégia de adaptação local.
Casos estudados	<ul style="list-style-type: none"> ● Baixo uso do potencial da subsidiária, descontentamento dos gerentes locais (PERLMUTTER, 1969); ● Maior compartilhamento das inovações de RH (BIRD, TAYLOR e BEECHLER, 1998); ● Maior padronização das estratégias de gestão de pessoas e baixa transferência de conhecimentos (DIKMANN e MULLER-CAMEN, 2006). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Não foram encontrados casos ou modelos na literatura. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Maior produtividade devido à decisão estar próxima do problema (OLIVEIRA, 2000); ● Maior normatização das atividades operacionais permitindo maior controle (FREDRICKSON, 1986; CHILD, 1972).

Fonte: Adaptado de Muritiba (2009).

A partir da classificação apresentada no quadro acima, foi feita uma busca na literatura acerca das características que se espera que sejam as mais comuns entre as empresas que estejam em cada um destes níveis. Não obstante, vale ressaltar que o nível 2, modelo híbrido, não foi encontrado na literatura, uma vez que a maior parte dos autores assume que as empresas irão partir de situações opostas, entre centralização e descentralização.

Com a evolução dos anos, a filial de produção começará a ter executivos nacionais que já absorveram a cultura da empresa, e que puderam ter sua performance e seu comportamento avaliados pela empresa, seriam, portanto, considerados preparados para assumir novos cargos. Importante também levar em consideração que certas funções denominadas de representação, como Presidente, não podem passar mensagens dúbias à sociedade local, por isso elas devem ser prioritariamente ocupadas por pessoas já conhecidas e bem avaliadas pela empresa matriz.

2.4. Formação de equipes multiculturais

Nas empresas multinacionais, as competências organizacionais podem se distinguir pela capacidade de serem transferidas entre as empresas de cooperação, observando as capacitações locais, as não locais e as específicas (RUGMAN, VERBEKE e MOORE, 2001).

A montagem de equipes multiculturais nas filiais de produção deve considerar sempre que existem dois desafios simultâneos: integrar a cultura da empresa matriz, formada também pelas características do país de origem, e absorver a cultura local. Sendo assim, a empresa multinacional precisa ser capaz de operacionalizar a transferência de suas competências (RUGMAN, VERBEKE e MOORE, 2001).

Na contratação dos executivos locais, por exemplo, principalmente em operações novas, um dos principais objetivos é que estes tragam a cultura, as práticas, os conhecimentos legais e a experiência relacionados com o mercado local. Executivos vivem sob pressão para adaptar suas organizações às características do mercado, da legislação, do regime fiscal, do sistema sociopolítico e do sistema cultural (TROMPENAARS e TURNER, 2001). Em resumo, a empresa precisa absorver a cultura local através de executivos nacionais e, ao mesmo tempo, implementar inovações trazidas normalmente por profissionais vindos de outros países e culturas, chamados de profissionais expatriados.

Goulart *et al.* (1996), ao analisarem o motivo da internacionalização das empresas brasileiras, mostram que a cultura da organização e o perfil da liderança são, muitas vezes, o fator impulsionador para o desenvolvimento de projetos no exterior.

Do ponto de vista da gestão internacional e empresarial de recursos humanos, Hennan e Perlmutter (1979) e Cerdin (2002) destacam quatro abordagens que se refletem nas políticas e práticas da área e afetam as políticas de mobilidade internacional das empresas e na alocação de seus executivos, conforme é possível verificar no quadro abaixo:

Quadro 9: Abordagens na alocação de executivos

1. ETNOCÊNTRICA	Na abordagem etnocêntrica, são os dirigentes do país de origem da organização que tomam as decisões estratégicas e as subsidiárias não têm autonomia. Os postos-chave no estrangeiro são ocupados por profissionais do país de origem em missão internacional e as decisões e estratégias têm como base a cultura do país de origem, seus valores e pressupostos.
2. POLICÊNTRICA	Já a policêntrica não considera a missão internacional como a principal ferramenta do desenvolvimento internacional. São os executivos locais que ocupam os postos importantes nas subsidiárias e existe pouca chance de se conseguir experiência internacional. Por outro lado, a organização evita os gastos da missão internacional e seus problemas de adaptação.
3. GEOCÊNTRICA	A terceira abordagem é a geocêntrica, na qual a estratégia da organização ultrapassa o nível nacional diretamente para o internacional, as diferenças nacionais são consideradas secundárias e o que se busca é preencher os postos de trabalho nas subsidiárias de acordo com a experiência e as competências requeridas por eles.
4. REGIOCÊNTRICA	A abordagem regiocêntrica significa administrar os gerentes locais a partir de uma região geográfica. Para controlar as subsidiárias de uma região é criada uma base em um dos países mais importantes, que pode ser ocupada por profissionais de diversas nacionalidades.

Fonte: Adaptado de Hennan e Perlmutter (1979).

Portanto, no quadro acima, observa-se que a cultura empresarial determina, em muitos casos, os critérios principais de alocação de pessoas nas equipes multiculturais.

Várias das questões relacionadas com a formação de equipes multiculturais podem ser encontradas nos resultados das pesquisas de Siqueira (2016), que estudou a internacionalização das três principais empresas de proteínas brasileiras: Marfrig, JBS e Minerva. Algumas destas questões estão listadas abaixo:

Quadro 10: Formação das equipes gestoras nas filiais pela Marfrig, JBS e Minerva

Empresa	Equipe gestão nas unidades produção adquiridas no exterior	Benefício	Desafios
Marfrig	Optou por manter as equipes locais de trabalho nas unidades.	Favoreceu o ambiente de trabalho, pois não houve demissões em massa, além de preservar o relacionamento com os clientes e fornecedores locais.	Captação de sinergias dos negócios, pois preservou a autonomia das subsidiárias e dificultou o desenvolvimento da cultura de um conglomerado internacional com metas mais amplas.
JBS	Em muitas das subsidiárias incorporadas houve mudança da gestão do negócio, mas manteve como política ter executivos locais.	A intenção da empresa não é fazer de suas subsidiárias estrangeiras uma empresa brasileira, pois ela reconhece a necessidade de manter uma equipe local com pessoas que entendam das legislações, mercado e cultura do país. Ao mesmo tempo a presença de executivos com a cultura empresarial da empresa é fundamental para a disseminação desta cultura, em uma organização de porte mundial.	A formação das equipes não gerou grandes dificuldades empresariais.
Minerva	Em muitas das subsidiárias incorporadas houve mudança da gestão do negócio, com executivos expatriados brasileiros, mas manteve como política ter alguns executivos locais.	Facilitou a integração com as políticas e cultura da empresa.	Fuso horário (especialmente no caso das operações na Austrália), idioma, cultura local e do mercado que atendem (no caso das subsidiárias australianas, os principais países que atendem são Japão e Coréia do Sul, cujos costumes diferem muito dos brasileiros), as regras do mercado local e a rejeição de órgãos locais da concorrência.

Fonte: Elaborado a partir de Siqueira (2016).

Logo, no quadro acima, pode-se observar como foram formadas as equipes multiculturais nas filiais de produção no exterior pela JBS, Marfrig e Minerva, e como

consequência, os principais benefícios e dificuldades encontrados no processo. Importante ressaltar que nestes casos os desafios foram considerados os mais importantes dentre todos os aspectos encontrados neste processo como um todo.

De acordo com Silva, Ferreira e Dobelin (2015), vários conflitos podem existir entre as equipes multiculturais, podendo ser inclusive definidos por perfis culturais e por nacionalidade. Sendo assim, os principais conflitos encontrados na pesquisa dos autores supracitados estão dispostos a seguir:

Quadro 11: Principais conflitos entre equipes multiculturais

CONFLITOS	ORIGENS	CONSEQUÊNCIAS
Individualistas	Alemanha, EUA	Transmitem pouca informação
Coletivistas	Brasil, Venezuela, Índia, México	Desavenças ocasionadas pelo nacionalismo acentuado
Credo	Não apresentado	Empresa retém este aspecto
Idade	Coréia do Sul, China	Credibilidade apenas através de experiência
Sexo	Todos os países mencionados	Já existe um plano para diminuir este preconceito
Flexibilidade	Brasil, Venezuela, Índia, México	Desorganização durante as atividades
Rigidez	Alemanha, Inglaterra	Falta de criatividade dos funcionários
Normas	Alemanha, República Tcheca	Exagero de burocratização dentro da empresa
Comunicação	Brasil, Venezuela China, México	Atividades realizadas sem total eficiência
Idioma	Brasil, Alemanha, EUA, República Tcheca	Dificuldades na transmissão de informação

Fonte: Silva, Ferreira e Dobelin (2015).

De acordo com o quadro acima, os conflitos podem ser caracterizados por nacionalidades e suas consequências empresariais identificadas. Por conseguinte, um estudo conduzido por Muritiba e Albuquerque (2007), resumiu em quatro, os principais aspectos dos desafios para a gestão de pessoas em empresas internacionalizadas, nas palavras deles, o primeiro aspecto constitui:

1. Qualificação da força de trabalho. Nos países em desenvolvimento, por um lado, o custo da mão-de-obra é bastante inferior aos países desenvolvidos. No entanto, isso também se reflete na menor qualificação e produtividade da mão-de-obra que as empresas contratam. Isso pode se refletir na qualidade de seus produtos e na competição internacional. Também se reflete na capacidade dos executivos de trabalhar em equipe globalmente, estabelecer parcerias e gerenciar uma força de trabalho global. (2007, p.100).

Enquanto o segundo aspecto seria o cultural, ou seja:

2. Aspectos culturais. Dentre os desafios que as multinacionais brasileiras vem enfrentando, os aspectos culturais aparecem de forma bastante intensa. A cultura e o jeito de trabalhar dos brasileiros têm contrastado com a cultura de outros países, como a pontualidade e o jeito de ser direto dos franceses, ou

a cultura específica dos chineses. Uma das formas que as empresas vem buscando para trabalhar com estes aspectos é integrar funcionários expatriados com funcionários locais em posições chave. (Ibidem).

E, por fim, os terceiro e quarto aspectos são respectivamente a expatriação em si, e a legislação trabalhista, como eles explicam:

3. Expatriação. O problema com expatriados aparece tanto nos interesses dos pesquisadores quanto nas dificuldades que as organizações vem enfrentando.
4. Legislação trabalhista. Uma das grandes preocupações dos gestores de pessoas das multinacionais é adaptar as políticas de suas empresas às diferentes legislações trabalhistas dos países. (Ibidem).

Por outro lado, Schuler, Fulkerson e Dowling (1991) alertam para os quatro principais dilemas que as multinacionais enfrentam, ao tomar suas decisões de desenvolvimento de pessoas, discorrem eles que:

1. Todo versus Parte: para manter sua competitividade, a multinacional deve focar simultaneamente em performance global e na performance da subsidiária. No longo prazo, a soma dos resultados obtidos no curto prazo pode não refletir um ganho global para a empresa como um todo. No entanto, a multinacional precisa usar critérios de curto prazo, adaptados à performance local da subsidiária e às pressões que ela recebe, critérios estes que ela talvez não adote na matriz.
2. Dados não comparáveis: frequentemente, os dados obtidos em uma subsidiária podem não ser comparáveis com aqueles obtidos em outra. Por exemplo, a noção do que constitui uma cópia de produto pode variar bastante de um país para outro. Tarifas importantes podem alterar a noção de preço. As leis trabalhistas podem tornar difícil reduzir o número de funcionários em plantas que estão operando abaixo da sua capacidade de produção.
3. Volatilidade do ambiente institucional: embora se busque utilizar critérios globais para a avaliação de performance nas subsidiárias, a volatilidade do país onde elas estão pode alterar os resultados da avaliação, independentemente do quanto a empresa tenha se esforçado para obter bons resultados.
4. Separação geográfica e temporal: o alinhamento das práticas de avaliação pode ser prejudicado pela distância geográfica entre a matriz e as subsidiárias, as diferenças de fuso horário e a frequência com que a comunicação entre ambas ocorre. A tecnologia facilita muito a comunicação, mas não substitui a velha conversa “cara a cara” entre gerentes e subordinados, que podem estar em países distantes. (Idem, 1991, p. 431).

Por conseguinte, o quadro a seguir descreve como seriam as políticas englobadas por este estudo (recrutamento e seleção, treinamento e compensação) em cada um dos níveis. Ela

também mostra o *framework* (estrutura) que será utilizado posteriormente ao se analisar os casos estudados.

Quadro 12: Modelo de análise do nível de internacionalização

OBJETIVOS A SEREM CUMPRIDOS EM TERMOS DE GESTÃO DE PESSOAS INTERNACIONAL		
Políticas	Nível 1	Nível 2
Captação	Contratação predominante de profissionais locais quando a empresa segue uma estratégia multidoméstica, ou contratação predominante de expatriados da matriz, quando a empresa segue uma estratégia globalmente integrada.	Esforços para recrutar os melhores profissionais disponíveis de forma que a estratégia da empresa esteja ancorada em inovação contínua, aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos.
Desenvolvimento	Programas de treinamento costumeiramente desenvolvidos localmente, ou na matriz, ou nas subsidiárias.	Programas de treinamento desenvolvidos pela unidade da empresa que tem melhores competências e conhecimentos sobre cada assunto específico.
Compensação	Políticas de compensação padronizadas no caso de uma estratégia globalmente integrada, ou políticas locais quando a empresa segue uma estratégia multidoméstica.	Políticas de compensação incluem pacotes globalizados de forma que se possa atrair candidatos de diferentes regiões do mundo.

Fonte: Adaptado de MURITIBA (2009).

Por sua vez, para os autores Bartlett e Ghoshal (2002), converter o recrutamento, por exemplo, em uma tarefa estratégica internacionalmente, significa ter um comprometimento em alocar e atrair os melhores funcionários em qualquer fonte no mundo todo.

É preciso pensar globalmente e agir localmente, uma estratégia que pode ser utilizada para mudar a tradicional cultura organizacional de localização (FARAZMAND, 2004).

Após o treinamento, as organizações conseguiriam melhorar as capacidades de sua força de trabalho local por meio da busca dos melhores conhecimentos, independentemente do país onde elas estejam, e depois, formando programas de treinamento para difundir estes conhecimentos dentro da companhia (MARQUARDT e BERGER, 2003).

Beechler e Jadivan (2007) mencionam que a seleção e o recrutamento realizados por meio de diversas fontes em todo o mundo suportam o desenvolvimento da mentalidade global. A empresa que restringe a contratação a apenas uma nacionalidade, gênero, formação ou experiência encontra-se em desvantagem, uma vez que essa prática diminui a possibilidade de encontrar candidatos com grande capacidade cognitiva e que sejam cosmopolitas.

2.5. Definição do profissional expatriado

Para ser considerado um expatriado, o profissional deve cumprir quatro quesitos básicos, segundo Suutari e Brewster, (2000), são eles:

- Estar morando e trabalhando em um país que ele não é cidadão;
- Ter a intenção de viver pelo menos um ano, mas não morar indefinidamente;
- Ter um trabalho formal e regular;
- Ser um executivo ou profissional de alta qualificação técnica.

Para Black e Gregersen (1999), dentre os principais motivos do envio de um expatriado para tarefas fora de seu país de origem estão: abrir novos mercados, instalar novas tecnologias e sistemas, aumentar a participação da empresa no mercado ou mesmo impedir que competidores o façam, desenvolver visão de longo prazo de negócios em países estrangeiros, transferir conhecimento para profissionais locais, aprender e gerar ideias inovadoras, e ainda desenvolver habilidades de liderança global.

Para Vance e Paik (2006), a seleção internacional exige um número maior de habilidades e características de personalidade, tais como: habilidades interpessoais, intenção e motivação para obter experiência internacional, sensibilidade intercultural, adaptabilidade, tolerância à ambiguidade, curiosidade, flexibilidade para gerenciar o trabalho em um ambiente estrangeiro e possibilidade da companhia da família.

Tanure, Evans e Pucik (2007) comentam que o profissional expatriado é fundamental para o processo de alinhamento e integração entre a matriz e as subsidiárias. As organizações estão percebendo cada vez mais que expatriar funcionários significa desenvolvê-los e qualificá-los para atuarem em ambientes mais complexos. Para que isto ocorra, as estratégias de gestão de pessoas a serem adotadas são fundamentais, e podem contribuir bastante para o sucesso da internacionalização.

A gestão de pessoas de empresas multinacionais se difere da gestão das empresas domésticas por vários fatores, como por exemplo, algumas atividades de gestão de pessoas são exclusivas destas organizações, a saber: a gestão dos expatriados, programas de rotação de funções ou países e a coordenação de esforços internacionais de treinamento (HILTROP, 2002).

Edstrom e Galbraith (1977) já apresentavam três objetivos básicos para a expatriação. O primeiro deles seria preencher vagas existentes em outros países, o que pode ocorrer quando a mão de obra especializada está no país da matriz da empresa, ou o contrário. O segundo estaria

direcionado para o desenvolvimento gerencial, ou seja, rotação de funções e países para que os gerentes conheçam as operações internacionais da organização. E o terceiro objetivo, de grande importância, é voltado para propósitos de desenvolvimento da organização, como por exemplo, para controle e coordenação das subsidiárias, transferência de conhecimento e promoção da cultura corporativa.

Baruch e Altman (2002) apud Orsi (2010, p.6) classificam a expatriação em cinco modelos, conforme o momento e a necessidade da empresa, quais sejam: conveniente, profissional, periférico, emissário e global:

1. O modelo chamado de “conveniente” é utilizado por empresas iniciantes no mercado global; esse é um estágio temporário e o expatriado se presta a ajudar no desenvolvimento de políticas e procedimentos para atuação nos mercados globais.
2. No modelo “profissional”, o objetivo é concentrar nos pontos fortes da matriz, sendo a transferência uma possibilidade de oferecer novas experiências e desafios ao funcionário mediante a expatriação.
3. No modelo “periférico” a expatriação é, em geral, uma opção de “pós-carreira” em que o executivo experiente é fonte de conhecimento a ser transferido para outras regiões.
4. O modelo “emissário” é utilizado por empresas tipicamente nacionais com filiais fora do país para as quais são enviadas pessoas para controlar as operações; o expatriado mantém forte ligação com o país de origem que continua sendo a sua base dos recursos.
5. No modelo “global”, a expatriação faz parte da vida da organização é uma etapa da carreira gerencial do profissional; o modelo é encontrado em grandes organizações multinacionais em que o movimento de pessoas entre diferentes países onde estão localizadas é regular.

Nesta esteira, a pesquisa do Think Tank, citada por Swaak (1995b apud ORSI 2010, p.65), distinguiu sete categorias de expatriados pela finalidade da atribuição e pelo tipo de expatriação utilizada, são elas:

1. Atribuição para desenvolver um talento identificado;
2. Atribuição de curto ou longo prazo em que especialista em transferência de tecnologia realiza tarefas específicas;
3. Designação para projeto, em que especialista em projeto desenvolve e executa plantas e retorna para a base ou segue para outro país;
4. Atribuição de longo prazo/permanente, em que aquele que se interessa pode permanecer no país da atribuição como empregado local;
5. Atribuições da gerência em que o executivo sênior controla ou monitora uma operação a fim fornecer a estabilidade em uma operação local ou regional;
6. Atribuição de supervisão mundial, em que o executivo global de carreira supervisiona atividades globais e conecta regiões;
7. Designação de coordenação regional, em que o especialista regional gerencia a operação local conectando países à região.

Ao mesmo tempo, importante ressaltar que a expatriação tem um custo bastante elevado e deve ser visto também como um investimento. Pesquisa da *Conference Board* mostrou que o custo com expatriados era entre 4 e 4,9 vezes o salário em 18% dos casos, de 3 a 3,9 vezes para 50%, 2 a 2,9 vezes em 29% e de até 2 vezes o salário para apenas 3% dos casos (PEAK, 1997). Na comparação com um local no país para onde está sendo designado, esse custo pode ser superior em dez vezes ou mais (REYNOLDS, 1997). Ou seja, a colocação de um executivo expatriado tem que ser bem avaliada já que os custos associados são bastante significativos.

2.6. Setor estudado

Este segmento do trabalho, dará foco e prioridade àquelas empresas que já estão internacionalizadas e que têm unidades de produção situadas em outros países onde é necessária a formação de equipes nestas localidades.

Dentro desta ótica, o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral (FDC) vem fazendo, desde 2006, um levantamento anual sobre o grau de internacionalização das empresas brasileiras, também conhecido como *Ranking* das Multinacionais Brasileiras e será considerada a pesquisa do ano de 2018, como base de dados para este trabalho.

Nesta pesquisa, também é calculado o grau de internacionalização das multinacionais, que é baseado na metodologia desenvolvida pela *United Conference and Development* (UNCTAD, 2019), conforme figura 1 abaixo:

Figura 1: Forma de cálculo do índice de internacionalização

$$\text{Índice de internacionalização das multinacionais} = \frac{\text{Ativos no exterior}}{\text{Ativos totais}} + \frac{\text{Receitas no exterior}}{\text{Receitas totais}} + \frac{\text{Funcionários no exterior}}{\text{Funcionários totais}}$$

3

Fonte: FDC (2018, p. 25)

Este índice procura normalizar as comparações entre empresas e setores, buscando informações comuns existentes em balanços ou fornecidas pelas empresas, e de fácil acesso e verificação. Com base em pesquisa de 2018, a Fundação Dom Cabral (FDC) fez um gráfico sobre o levantamento do grau de internacionalização das empresas brasileiras, os resultados obtidos seguem no gráfico a seguir:

Gráfico 1: Seguimentos de atuação^[EFRV1]



Fonte: FDC (2018, p.27)

Por sua vez, a seguir, a tabela 2 mostra as empresas presentes na pesquisa de 2018, feita pela FDC, e seus principais indicadores:

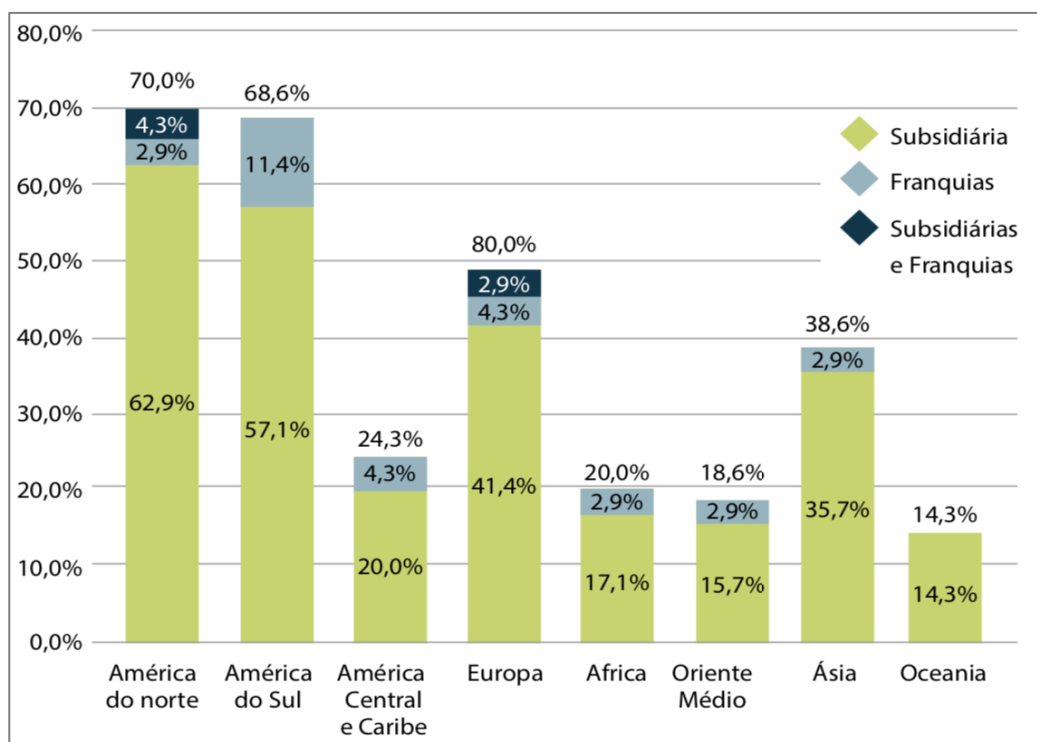
Tabela 2: Principais indicadores de internacionalização de empresas brasileiras

Posição	Empresa	Índice de Internacionalização	10+ com faturamento anual de até R\$ 1 Bilhão	10 + por número de países	10+ Índice de receitas	10+ por índice de ativos	10+ Índice de funcionários
1	Fitesa	0,764			0,775	0,767	0,751
2	Odebrecht	0,718		18	0,842	0,617	0,693
3	Intercement	0,706			0,759	0,639	0,721
4	CZM	0,658	1		0,823	0,762	
5	Stefanini	0,646		39	0,627	0,782	0,530
6	lochpe-Maxion	0,630		16	0,735	0,573	0,583
7	JBS	0,576		20	0,749		0,453
8	Minerva Foods	0,558				0,958	
9	Metalfrio	0,554				0,699	0,450
10	Tupy	0,543			0,589	0,706	
11	Votorantim	0,433		20		0,626	
12	Braskem	0,390			0,521		
13	DMS	0,378	2				
14	Marfrig	0,356			0,584		0,485
15	Gerdau	0,345					0,509
16	Tigre	0,337					
17	Weg	0,330		29			
18	Jacto	0,300	3				
19	Tec Mobile	0,298	4				
20	Marcopolo	0,289		23			
21	Natura	0,275					
22	Expor Manequins	0,273	5				
23	Gass Autopeças	0,273	6				0,478
24	Vale	0,272		23			
26	Agrale	0,265	7				
29	CI&T	0,215	8				
32	Indusparquet	0,189	9				
33	Itaú Unibanco	0,183		19			
34	Romi	0,181	10				
49	Banco do Brasil	0,037		16			

Fonte: FDC (2018, p. 30-35).

Logo, é possível concluir que a tabela acima evidencia que existem empresas multinacionais brasileiras de todos os tamanhos e setores de atuação. Várias delas possuem um índice de internacionalização maior de 0,50, ou seja, têm uma atuação internacional maior do que a nacional. Outro dado interessante da pesquisa da FDC (2018) é a dispersão geográfica da atuação das empresas, conforme mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 2: Dispersão geográfica das empresas brasileiras por região e por tipo



Fonte: FDC (2018, p.44).

Em suma, pode-se perceber, tanto pelo gráfico 2, acima, como pela tabela 2, primeiro, a importância da montagem adequada das equipes multiculturais das filiais de produção das multinacionais brasileiras por atuarem em vários segmentos, depois, a importância de terem receitas significativas no exterior, em sequência, destaca-se desafio da grande complexidade cultural, isso, porque elas já estão instaladas em mais de 39 países, em vários continentes. Ou seja, a complexidade comercial e cultural que estas empresas enfrentam no mercado internacional pode ser exemplificada por algumas empresas que participaram desta pesquisa e se encontram presentes com filiais de produção em vários países, como exemplifica a tabela 3:

Tabela 3: Subsidiárias e índice de internacionalização de empresas brasileiras

Empresa	Número de países c/Subsidiárias	Índice de Internacionalização
Stefanini	39	0,646
WEB	29	0,330
Marcopolo	23	0,289
Vale	23	0,272
JBS	20	0,576
Votorantim	20	0,433
Odebrecht	18	0,718

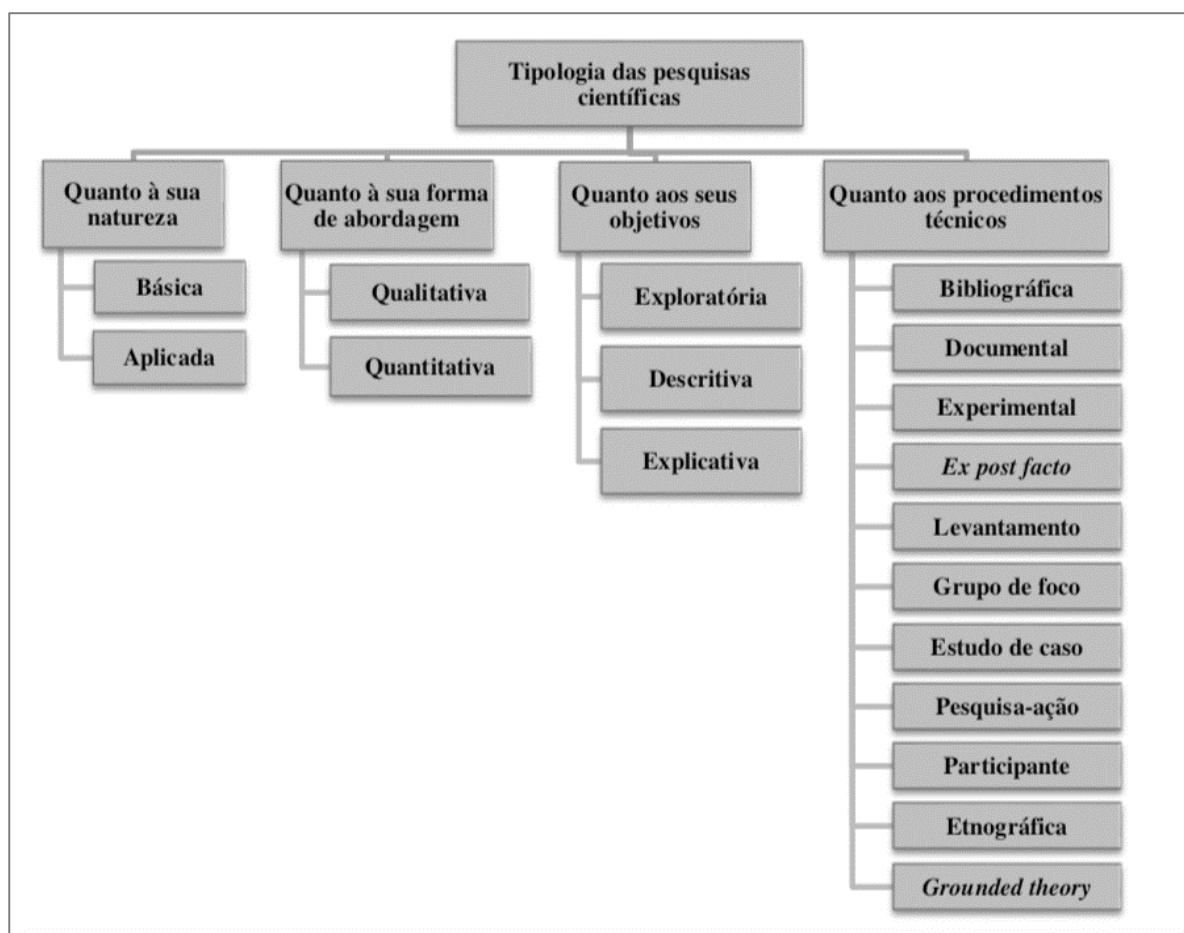
Fonte: adaptado de FDC (2018).

Por fim, destacamos que, a partir da tabela acima, pode-se observar que estas empresas possuem subsidiárias em até 39 países, sugerindo que uma significativa parte de sua produção (entre 27,2 % até 71,8 %) é gerada pelas suas filiais de produção no exterior.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo busca descrever os métodos de pesquisa adotados para atingir o objetivo desejado. Para Nielsen, Olivo e Morilhas (2017) o tipo de pesquisa pode ser classificado em quatro blocos conforme apresentado na figura 2 abaixo:

Figura 2: Tipologia das pesquisas científicas



Fonte: adaptado de Nielsen, Olivo e Morilhas (2017).

Baseado nesta metodologia, em conjunto com os objetivos desejados nesta pesquisa, quais sejam, compreender quais são os critérios de alocação, pelas empresas internacionalizadas brasileiras, de executivos expatriados e locais nas equipes multiculturais das filiais de produção no exterior com objetivo de obter os melhores resultados para as empresas, buscou-se definir a tipologia da pesquisa a ser descrita em seguida.

3.1. Tipologia da pesquisa

De acordo com Nielsen, Olivo e Morilhas (2017, p. 111), quando se tem como objetivo utilizar os conhecimentos desenvolvidos na pesquisa para a resolução de problema específicos, buscando desta forma aplicar este conhecimento, ela será aplicada quanto à sua natureza, são elas:

- **Quanto à sua abordagem:**

Algumas características básicas identificam os estudos denominados qualitativos. Segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995).

- **Quanto aos seus objetivos:**

A pesquisa descritiva tem como objetivo apresentar as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. Sendo assim, a internacionalização de empresas e a formação de equipes multiculturais são fenômenos bem conhecidos e assim permitem uma descrição adequada (NIELSEN, OLIVO e MORILHAS, 2017).

- **Quanto aos procedimentos técnicos:**

Ainda, segundo Nielsen, Olivo e Morilhas (2017), quando se busca estudar um caso com alguns poucos casos, para compreender determinado fenômeno em detalhes e maior abrangência, deve ser utilizado o método de estudo de caso.

Segundo Yin (1994), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único, quanto múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Os estudos de caso mais comuns são os que têm o foco em uma unidade – um indivíduo (caso único e singular, como o “caso clínico”) ou múltiplo, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente: vários indivíduos, várias organizações, por exemplo.

Neste trabalho o estudo de caso múltiplo é o mais indicado, uma vez que se tratará da formação de equipes multiculturais na visão de vários executivos, ou seja, de vários casos diferentes.

Os estudos de casos múltiplos são considerados mais convincentes e robustos que os individuais, na medida em que os diversos casos devem ser analisados individualmente e de forma cruzada. A análise individual permite consolidar as informações coletadas. A análise entre os casos, por sua vez, permite identificar semelhanças e diferenças. Assim, pode-se confirmar ou refutar as proposições iniciais e formular novas proposições (EISENHARDT, 1989).

Não obstante, Yin (1994) recomenda extremo cuidado ao planejar e realizar estudos de caso. Isto porque, muitas vezes, aceitam-se evidências equivocadas ou visões tendenciosas que influenciam as conclusões. A falta de rigor é uma das principais críticas a este método de pesquisa.

Outra crítica é a impossibilidade de, a partir da análise de um ou de poucos casos, estabelecer generalizações científicas. Pois, como explica Yin (1994), fatos científicos raramente baseiam-se em experimentos únicos, decorrem, no geral, de um conjunto de múltiplos experimentos, nos quais um fenômeno é repetido sob diferentes condições.

Nesse sentido, Yin (1994) sustenta que o estudo de caso deve conter cinco componentes que sustentarão e guiarão o pesquisador em seu trabalho:

- **Questões de pesquisa:** são o ponto de partida e ajudam o pesquisador a manter-se focado em seu objeto. Estudos de caso são adequados para responder questões do tipo “como” e “por quê”.
- **Proposições:** devem refletir as questões e indicar onde procurar evidências relevantes. Elas expressam o entendimento prévio do pesquisador sobre o assunto. Nesse sentido, Bonoma (1985) ressalta a importância da construção de um referencial teórico para a construção das proposições, i.e., o referencial teórico fundamenta a realização do estudo de caso.
- **Unidade de análise:** deve atender aos objetivos da pesquisa e às questões de estudo. A unidade de análise pode ser uma empresa, processo, indivíduo ou vários agentes.

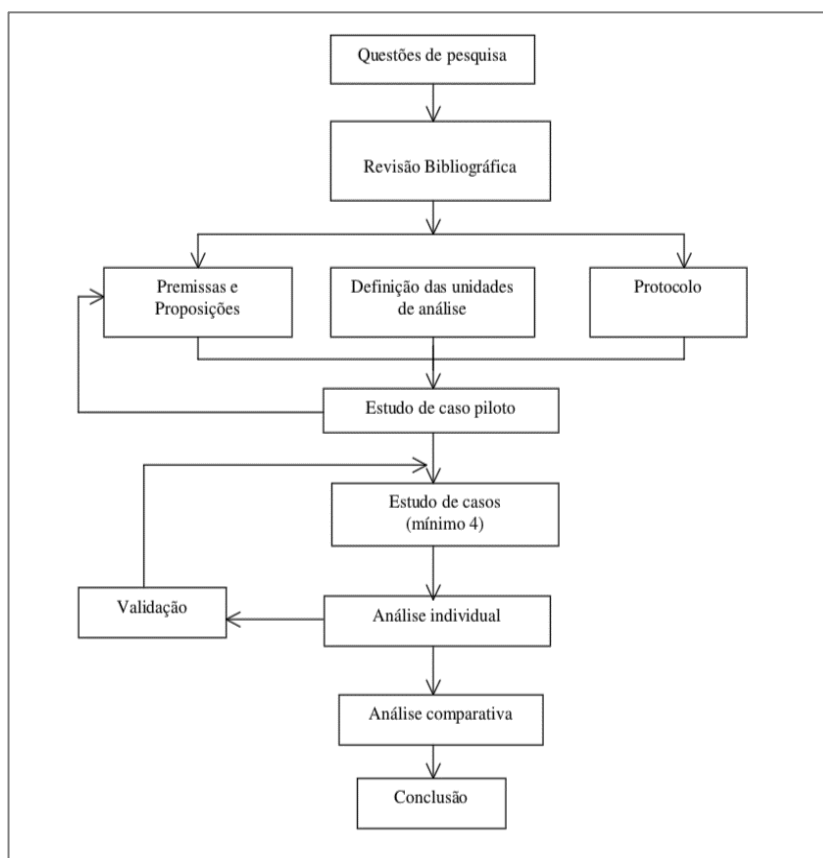
- **Ligação dos dados à proposição e critérios para a interpretação dos dados:** estes dois componentes constituem a análise do estudo de caso. O primeiro relaciona as informações obtidas na pesquisa às proposições estabelecidas. O segundo busca responder às questões iniciais.

Yin (1994) recomenda, ainda, a formulação de um protocolo de pesquisa que garanta a homogeneidade nos procedimentos. O protocolo deve conter as etapas, os instrumentos e as regras gerais que devem ser seguidas na aplicação e no uso dos instrumentos. A função do protocolo é aumentar a confiabilidade da pesquisa, direcionando o pesquisador nas atividades do estudo e estabelecendo as regras gerais que serão seguidas em campo.

Finalmente, a preparação final do investigador para a coleta de dados é a condução de um estudo piloto ou exploratório. O estudo piloto, segundo Yin (1994), é fundamental para identificar as questões que deverão ser tratadas, pois permite um entendimento mais geral do objeto de pesquisa. O pesquisador pode testar seus procedimentos e efetuar, se necessário, ajustes para aumentar a probabilidade de sucesso na condução do estudo de caso.

Com efeito, a figura abaixo indica os diversos componentes do estudo de caso e como estão relacionados:

Figura 3: Componentes de estudo



Fonte: BRANSKI (2008).

Da unidade de análise:

A unidade de análise, neste caso, são os executivos com experiência em gestão de equipes multiculturais em ambientes internacionais.

Quanto ao delineamento das etapas da pesquisa:

A pesquisa será executada em quatro fases, conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 13: Fases da pesquisa

FASES	FORMA DE EXECUÇÃO
Fase 1	Levantamento exploratório qualitativo através de pesquisa documental dos principais critérios de alocação de executivos nacionais e expatriado.
Fase 2	Elaboração do questionário a ser aplicado aos profissionais utilizando perguntas que abordem os objetivos específicos.
Fase 3	Aplicação da pesquisa aos executivos.
Fase 4	Concentração em base de dados (Matriz).

Fonte: Elaboração própria.

3.2. Técnica de coleta de dados

A fim de compreender os instrumentos de coleta, faz-se necessário classificá-los em duas categorias distintas: dados primários, quando o pesquisador coleta diretamente da fonte dita “primária”; ou secundários, quando os dados já foram analisados e encontram-se disponíveis em outras fontes (NIELSEN, OLIVO e MORILHAS, 2017, p. 131).

Vale destacar, portanto, que as entrevistas constituem uma técnica alternativa para se coletar dados não documentados sobre um determinado tema (Pádua, 2000, p. 66). Duarte (2004) afirma que, embora não haja obrigatoriedade do uso de entrevistas em pesquisa qualitativa, ela ainda é muito requisitada.

Segundo Manzini (2004), existem três tipos de entrevistas: estruturada, semiestruturada e não estruturada. Entende-se por entrevista estruturada aquela que contém perguntas fechadas, semelhante a formulários, sem apresentar flexibilidade; a semiestruturada é aquela direcionada por um roteiro previamente elaborado, composto geralmente por questões abertas; e por fim, a entrevista não estruturada é aquela que oferece ampla liberdade na formulação de perguntas e na intervenção da fala do entrevistado.

Um dos modelos mais utilizados é o da entrevista semiestruturada, guiada pelo roteiro de questões (cf. Apêndice), que permite uma organização flexível e ampliação dos

questionamentos à medida que as informações vão sendo fornecidas pelo entrevistado (FUJISAWA, 2000). A sua utilização requer, no entanto, um planejamento prévio e a manutenção do componente ético, desde a escolha do participante, até a escolha do entrevistador, do local, do modo ou mesmo do momento para sua realização (BICUDO, 2006).

Além de ouvir, o pesquisador precisa ficar atento às expressões utilizadas pelo entrevistado, pois ele pode simular palavras e conceitos que não são utilizados no seu dia a dia, tentando mostrar aquilo que ele acha que o entrevistado quer ouvir. É por isto que nem tudo deve ser entendido como verdade, mas pode e deve ser analisado frente aos demais discursos e conceitos que embasam o trabalho (MAGNANI, 1986).

Assim sendo, um bom entrevistador é aquele que sabe ouvir, mas ouvir de forma ativa, demonstrando ao entrevistado que está interessado em sua fala, em suas emoções, realizando novos questionamentos, confirmando com gestos que o ouve atentamente e que quer compreender suas palavras, mas sem influenciar seu discurso. Ele aprofunda o relato do participante e mostra atenção sobre detalhes importantes.

Isto posto, nesta pesquisa foi utilizada como técnica de coleta, a entrevista semiestruturada, realizada com seis executivos seniores (presidentes, diretores gerais, diretores financeiros etc.), com mais de quatro anos em cargos executivos em filiais de produção no exterior, ou que lideraram empresas no exterior, baseados no Brasil.

3.3. Estratégia de coleta de dados

Segundo Tansey (2007, p.766), as entrevistas de elite teriam quatro grandes usos: 1) Corroborar com o que foi estabelecido por outras fontes; 2) Estabelecer o que um conjunto de pessoas pensam; 3) Fazer inferências sobre características e decisões de um grupo mais amplo da população e; 4) Reconstruir um evento ou uma série de eventos.

Para o que essa dissertação se propõe a responder, questionários e as entrevistas serviram para conectar todos estes pontos, sendo que o questionário (cf. Apêndice) serviu como plataforma niveladora das informações, e as entrevistas serviram como as niveladoras do contexto, ao mesmo tempo que trouxeram as inferências necessárias para que as objetivos da pesquisa pudessem ser alcançados. Sobre isso, Tansey afirma que:

One of the strongest advantages of elite interviews is that researchers can interview first-hand participants of the processes they are investigating and obtain accounts from direct witnesses to the events in question (2007, p.767).

Sobre este ponto, cabe aqui então destacar que as entrevistas foram essenciais para trazer perspectivas diferentes (apesar de muitas vezes convergentes) de atores diversos envolvidos com este processo de cooperação, garantindo a necessária imparcialidade desta pesquisa, principalmente em relação a própria experiência de vida do autor.

Para esta pesquisa, as fontes primárias são os executivos que tenham trabalhado gerenciando equipes internacionais mais de quatro anos, em empresas com operações internacionais. Para tanto, foi preparado um questionário com 12 perguntas baseadas em pesquisa literária consultada sobre o tema da pesquisa e citada no decorrer desta dissertação (cf. quadro 16: Matriz de Amarração), e este questionário foi utilizado como roteiro das entrevistas.

As entrevistas foram feitas com seis executivos sêniores (com idade superior a 50 anos) com experiência na gestão de equipes multiculturais nas filiais de produção no exterior, através de videoconferência e gravadas. Em geral, as entrevistas levaram entre 1h30 e 2 horas. Posteriormente, as respostas foram transcritas e utilizadas nas pesquisas.

Por fim, segue, no quadro abaixo, uma síntese da pesquisa.

Quadro 14: Síntese da pesquisa

SÍNTESE DA PESQUISA	
Natureza	Aplicada
Forma de abordagem	Qualitativa
Quanto aos objetivos	Descritiva
Unidade de análise	Executivos que tenham trabalhado gerenciando equipes internacionais mais de quatro anos , em empresas com operações internacionais
Técnica de coleta	Entrevista semiestrutura com questionário através de videoconferência com gravação.

Fonte: elaboração própria.

3.5 Matriz de amarração

Para ilustrar como foi elaborado o presente estudo, abaixo apresenta-se a matriz de amarração, contendo os passos adotados no decorrer dessa investigação:

Quadro 16: Matriz de amarração

Objetivo geral	Objetivos específicos	Referencial Teórico	Constructos	Categorias de análise	Questões de entrevistas	Tecna de coleta	Resultados esperados
Compreender quais são os critérios de alocação, pelas empresas internacionalizadas brasileiras, de executivos expatriados e locais nas equipes multiculturais das filiais de produção no exterior.	Identificar os critérios adotados para decidir entre profissionais expatriados ou locais nos organogramas das filiais de produção no exterior.	Modelo de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977) Porter (1986) Rodrigues (2010) Muritiba (2009) Hennan e Perlmutter (1979) Cerdin (2002)	Critérios para alocação de executivos.	Perfil dos Entrevistados Modelo de Gestão Estratégias de Internacionalização Abordagem cultural Critério de preenchimento de cargos	1.Partindo das afirmativas abaixo, qual é a estratégia de internacionalização adotada por sua empresa? 1.1 A alocação de executivos nacionais e expatriados impacta os resultados das filiais de produção no exterior ? 2.Qual é o modelo de gestão de recursos humanos adotado pela sua empresa? 3- Você percebe se o organograma das filiais de produção, varia quando elas estão localizadas no exterior? Explique. 4.Numere os critérios para seleção de executivos de acordo com a importância, sendo o número maior para o mais importante, e sem repetir número. 5 - Qual é o tipo de abordagem cultural e organizacional de sua empresa? 6. No preenchimento dos cargos nos organogramas nas filiais de produção no exterior, quais são os principais critérios em ordem de importância do maior para o menor?	Entrevista com roteiro semiestruturado	Identificação de critérios de alocação de executivos
	Verificar se a alocação de executivos muda de acordo com o tempo de operação da filial no exterior	Muritiba (2009)		Tempo de operação Estruturação Organogramas	7.Na sua opinião, a alocação de profissionais muda de acordo com o momento e a idade da operação na filial no exterior? Por quê? 8.Considerando 0 a 3 anos, 3 a 5 anos, e mais de 5 anos como o tempo de operação da empresa internacionalizada, quais são as principais diferenças na estruturação dos organogramas em suas filiais?		Identificação se os critérios mudam devido à maturidade da operação
	Identificar quais são os principais desafios encontrados na alocação de executivos em suas filiais de produção no interior	Muritiba e Albuquerque (2007) Ferreira e Dobelin (2015)		Desafios encontrados na alocação de executivos- Modelo de gestão de recursos humanos Cultura organizacional internacionalização Profissional expatriado	9.Em quais funções executivas sua empresa não colocaria um profissional sem experiência e cultura da empresa? Por quê. 10 - Os anos da operação neste país mudariam sua análise anterior da questão 9? 11.Na sua empresa quanto tempo um executivo leva para adquirir a cultura e confiança da empresa? 12 - Quais os principais erros no processo de internacionalização das empresas? 13 - Marque três principais critérios para a seleção de um profissional a ser expatriado. 14 - Quais as características que o profissional expatriado não pode ter em ordem de importância do maior para o menor?		Lista com os principais desafios encontrados na alocação de executivos RESULTADO FINAL: Roteiro para alocação de executivos nas filiais de produção para a maximização de resultados.

Fonte: elaboração própria.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A pesquisa de campo foi realizada através de entrevistas, com roteiro de questionário com executivos que gerenciaram equipes no exterior ao longo de sua carreira. Seguem os principais resultados encontrados na pesquisa de campo, dispostos pergunta a pergunta:

4.1. Da primeira pergunta: perfil dos entrevistados

A primeira pergunta investigou acerca do perfil dos entrevistados. A grande maioria deles viveu pelo menos quatro anos no exterior, trabalhando em empresas multinacionais do setor automobilístico, *software*, indústria, papel e celulose, construção. As empresas têm entre 15 e 80 anos de existência, com origem americanas, alemãs, francesas, brasileiras, finlandesas e suecas. Todas elas têm faturamento superior a um bilhão de dólares anuais, sendo o maior superior a 100 bilhões de dólares. Muitas delas têm operação em pelo menos 10 países, sendo que a maior delas está presente em mais de 100 países.

Uma síntese do perfil dos entrevistados pode ser visto no quadro seguinte:

Quadro 15: Perfil dos entrevistados

PERGUNTA 1: Exame detalhado do perfil dos entrevistados.						
Entrevistado	A	B	C	D	E	F
Nacionalidade	Br.	Br.	Br.	Br.	Br.	Br.
Anos no exterior e empresas c/ nacionalidade da empresa	5 anos	4 anos		Mais de 20 anos	Mas de 20 ano	5
Em quantas empresas trabalhou no exterior?	2	2	3	1	2	3
Nome da empresa	IFS world	Basf (AL)	Magna(USA)	Odebrecht (BR)	Linde Internacional	Nissan (JP),
Faturamento anual	Mais de 1 bilhão de USD anual	Mais de 30 bilhões de USD	Entre 2 e 30 bilhões de USD	Mais de 10 bilhões de USD	Mais de 10 bilhões de USD ano	Superior a 100 bilhões de USD ano
Número de países nos quais a empresa atua	Mais de 60 países	Mais de 80 países	Mais de 9 países .	Mais de 15 países	Mais de 20 países	Mais de 100 países
Anos de atuação no	Mais de 40 anos	Mais de 50	Mais de 30	Mais de 30	Mais de 50	Mais de 50

exterior da Empresa						
Setor em que a empresa atua	Software	Farmacêutico	Autopeças e Papel e Celulose	Construção Pesada	Industrial	Automobilística
Função no organograma da empresa	Presidente	Diretor Internacional de Produtos	Diretor Geral (CEO) Brasil	Diretor	Diretor	Diretor Financeiro (CFO)

Fonte: elaboração própria.

Portanto, no quadro acima, podemos ver o perfil dos executivos e das empresas onde cada um trabalhou.

4.2. Da segunda pergunta: estratégias de internacionalização

A segunda pergunta visava entender qual era a estratégia de internacionalização adotada na empresa onde trabalhou. Ainda, esta pergunta visou identificar se o modelo de internacionalização impacta a formação de equipes multiculturais.

Quadro 16: Estratégias de internacionalização

PERGUNTA 2: Partindo das afirmativas abaixo, qual é a estratégia de internacionalização adotada pelas empresas que você trabalhou?						
ENTREVISTADO:	A	B	C	D	E	F
INTERNACIONAL: A estratégia internacional não exige adaptação local e as táticas de atuação das empresas no estrangeiro tenderão a ser uma réplica das suas operações domésticas. As subsidiárias são relativamente autônomas e o canal de transferência parte da sede corporativa para as suas subsidiárias. (HENNAN e PERLMUTTER, 1979).	x					
MULTINACIONAL: A estratégia multinacional envolve conseguir um bom nível de adaptação ao mercado receptor. As subsidiárias são razoavelmente autônomas, com certo grau de liberdade para atuar no novo mercado, e a necessidade de cooperação entre subsidiárias é mais tênue, enquanto eventuais objetivos de crescimento podem motivar os gestores locais a competir com subsidiárias noutros locais. (HENNAN e PERLMUTTER, 1979).			x			
GLOBAL: A estratégia global corresponde a uma visão do mundo como se de um só espaço homogêneo se tratasse, em que todos os consumidores têm gostos e preferências semelhantes. As empresas multinacionais comercializam produtos padronizados para participar de economias de escala e amplitude mundiais, e suportam eventuais vantagens de custos na integração das subsidiárias e de mecanismos de coordenação e controle apertados. (HENNAN e PERLMUTTER, 1979).					x	x

TRANSNACIONAL: As estratégias transnacionais reconhecem as vantagens de custos de economias de escala e de escopo, mas são sensíveis às especificidades locais. Procuram juntar os benefícios de ser simultaneamente “local” e “global”, pelo que, em termos organizacionais, têm o incentivo de dispersar atividades, mas de modo a atingir a adaptação necessária a cada mercado, enquanto conseguem ser mundialmente eficientes. (HENNAN e PERLMUTTER, 1979).		x		x		
OUTRAS						

Fonte: elaboração própria.

A partir do quadro acima, é possível identificar o modelo de internacionalização das empresas onde os entrevistados trabalharam, baseado na literatura consultada. Logo, analisando o resultado as entrevistas do quadro acima, podemos notar uma diversidade na estratégia de internacionalização das empresas. Através das pesquisas e entrevistas, foi possível perceber que a estratégia das empresas é fundamentalmente baseada no setor de atuação e/ou ao seu produto. De acordo com um dos executivos entrevistados:

- Ó, adapta o produto, mas o produto é o mesmo. Dificilmente nenhuma delas vai criar um produto específico a determinado mercado. Difícil de isso acontecer. Sempre tem uma plataforma global. É que você tem várias plataformas, né, então, elas atendem diferentes mercados. Então você tem, por exemplo, uma plataforma de... de veículo de pequeno porte, ele vai atender o Brasil, a Argentina, a Índia, países pobres. Mas a estratégia é sempre global. Não lembro de ter nenhum produto que fosse específico para o meio.

Portanto, foi possível identificar uma tendência em relação à formação de equipes, com base no modelo de internacionalização, apesar do número de amostras ser pequeno. Não obstante, é lícito afirmar que, principalmente as empresas globais, têm uma tendência a ter executivos expatriados nas suas filiais de produção, já que a visão de mundo é única, baseada na visão da empresa matriz, ou seja, no seu país de origem. A visão global também foi ratificada pelo executivo F que comentou:

- Quando iniciei na empresa, muitas reuniões ou mesmo conversas presenciais, eram conduzidas em Alemão, mas com o passar dos anos e a globalização da empresa o Inglês passou a ser a língua oficial, mesmo para os alemães. Esta visão de mundo, baseado na realidade do país de origem, é comum nas empresas Globais, Multinacionais e Transnacionais. No caso da empresa Internacional, não foi o caso, já que como pode executar grande parte dos trabalhos da empresa matriz já que é uma empresa de software, a necessidade de ter executivos experiência anterior na empresa não era de grande valor.

Também foi possível perceber que muitos executivos tiveram necessidade de se aprofundar nas definições de cada estratégia, para identificar melhor a que era adotada sua empresa.

De acordo com um executivo A: “- Muitas vezes estas definições de estratégias de internacionalização são tratadas como sinônimos e na verdade não são.”. O resultado desta questão indica que a estratégia de internacionalização das empresas, impacta na formação da equipe diretiva, nas filiais de produção.

4.3. Da terceira pergunta: dificuldades da internacionalização

A terceira pergunta visava entender quais as maiores dificuldades encontradas no processo de internacionalização, com base na experiência de cada executivo, e como ela variava ao longo do tempo, ou seja, no processo inicial de montagem das equipes, no momento intermediário e ao longo dos anos em alinhamento com os objetivos da pesquisa, o quadro segue na página seguinte:

Quadro 17: Principais dificuldades no processo de internacionalização das empresas

PERGUNTA 03:																						
Quais as maiores dificuldades no processo de internacionalização das empresas, que afetam os resultados tangíveis, lucro? Classifique de 1 a 9, sendo 9 a mais alta) (Período em anos, alternativas: 0 a 3 / 3 a 5 / >5)																						
ENTREVISTADO	A			B			C			D			E			F			Total			
Grau de maturidade e determinação dos acionistas	2	1	1	0	0	0	9	5	3	0	0	0	2	2	1	1	0	0	14	8	5	27
Grau de maturidade e determinação dos executivos da empresa matriz	9	7	5	0	0	0	8	5	3	0	0	0	2	2	0	5	4	3	24	18	11	53
Falta de planejamento para a implementação do processo de internacionalização	4	1	1	9	8	6	3	2	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	18	12	9	39
A escolha do momento a nível da empresa para iniciar o processo	3	1	1	9	8	6	4	4	4	0	0	0	1	1	1	3	1	1	20	15	13	48
Ausência das competências empresariais na empresa	1	1	1	9	8	6	9	7	3	1	0	0	4	4	2	1	0	0	25	20	12	57
Ausência de executivos preparados para serem enviados ao exterior	1	1	1	9	8	6	7	5	3	2	2	2	4	4	5	1	0	0	24	20	17	61
Falta de executivos locais	9	5	1	6	8	9	5	3	2	8	6	4	7	7	3	1	0	0	36	29	19	84
Inadequação na montagem das equipes executivas nas filiais de produção	8	5	3	9	9	9	6	4	3	4	3	2	7	7	3	3	2	1	29	25	18	72
Falta de competitividade da empresa	3	1	1	9	9	9	8	8	8	9	9	9	3	3	0	1	0	0	30	29	26	90
Custo da mão de obra brasileira	1	1	1	5	5	5	8	8	7	4	4	4	0	0	0	1	0	0	18	17	16	54
Capital caro para os investimentos no exterior .	1	1	1	8	8	8	7	6	5	8	8	8	0	0	0	1	0	0	24	22	21	70
Dificuldade de adaptação nas culturas locais	1	1	1	7	7	7	5	4	2	7	5	3	3	3	3	7	6	4	29	30	19	81
Qualificação da mão de obra local																5	5	4				
Total	43	26	18	80	78	71	79	55	44	43	43	32	34	34	19	31	18	13				

Fonte: elaboração própria.

Portanto, no quadro anterior, colocamos as principais dificuldades encontradas no processo de internacionalização e elas foram classificadas de 1 a 9, sendo 9 a mais alta. Além disso as mesmas dificuldades foram avaliadas pelos entrevistados, de acordo com os anos de operação da filial de produção, para entender se elas variam de acordo com o tempo.

Ainda, de acordo com o quadro anterior, foi possível chegar a algumas tendências, uma vez que entre as maiores dificuldades, cinco se destacam. Importante ressaltar que os valores colocados são indicadores de tendência, e com menor importância, em relação ao valor absoluto e estão listadas em seguida:

Quadro 18: Síntese de tendências da pergunta 3

1	Falta de competitividade da empresa	90
2	Falta de executivos locais	84
3	Dificuldade dos executivos de adaptação as culturas locais	81
4	Capital caro para os investimentos no exterior	70
5	Inadequação na montagem das equipes executivas	72

Fonte: elaboração própria.

Portanto, ao analisar as dificuldades, podemos destacar que as tendências 1 e 4 são intrínsecas às empresas e aos mercados. Enquanto a dificuldade 3 está relacionada com as diferenças culturais entre as pessoas do mercado de atuação da empresa matriz e aos outros mercados nos quais ela trabalha. Por sua vez, as dificuldades 2 e 3 estão relacionadas à disponibilidade de executivos para a formação das equipes diretivas nas filiais de produção, e por conseguinte, impactam diretamente a tendência 5, ou seja, têm como consequência a inadequação da montagem das equipes diretivas.

Também foi possível identificar que as dificuldades individuais dos executivos está muito baseada na maturidade de atuação da empresa no exterior e a sua cultura de formação de equipes. Nesta esteira, o entrevistado A indicou que a falta de executivos locais capacitados era uma dificuldade do tipo alta, uma vez que grande parte de seus executivos são locais em todos os momentos da operação, a partir de uma gestão baseada, fundamentalmente, em sua abordagem cultural policêntrica. Em contrapartida, do executivo F indicou esta dificuldade como baixa, na medida em que sua abordagem cultural era etnocêntrica e não tinha grande demanda de executivos locais.

Vale ressaltar que os anos de operação da empresa no exterior e a área de atuação e complexidade do produto também impactam diretamente no grau de importância das dificuldades aventadas pelos executivos entrevistados.

Nesta toada, um executivo entrevistado, em suas respostas, deixou claro que mesmo em uma empresa como a Nissan, que tem filiais de produção em mais de 100 países, a dificuldade dos executivos em adaptar-se às culturas locais era grande, nas palavras dele:

- O Brasil é muito difícil, não é à toa que a gente fala que não é para amadores. Mas a gente teve muita dificuldade, por exemplo, para entrar na China, foi muito difícil. A Nissan quando veio para o Brasil, pesado, fazendo a fábrica também, eles achavam que tudo igual no Japão. Para ter uma ideia, eles aplicavam as leis japonesas e achavam que era a mesma coisa, quando você ia fazer a fábrica de Rezende sem licença de construção, licença ambiental. “Não precisa”, como não precisa?

Também ficou evidente que há uma tendência de que com o passar dos anos as dificuldades vão diminuindo, de acordo com a evolução da operação, através do melhor entendimento da operação local e seus costumes. Outros fatores importantes para a diminuição das dificuldades são a formação e o desenvolvimento dos executivos locais, em conjunto com o acultramento dos executivos sobre a cultura da empresa.

4.4. Da quarta pergunta: Perfil dos executivos expatriados

Nesta pergunta, buscamos identificar qual o perfil do profissional expatriado mais adequado para fazer parte das equipes executivas nas filiais de produção. Nesta ótica, o objetivo da quarta pergunta foi identificar as principais competências e características pessoais destes profissionais.

Segue, portanto, no quadro a seguir, a síntese das respostas obtidas na pergunta 4, que questionou quais seriam os principais critérios para seleção de um profissional a ser expatriado:

Quadro 19: Seleção dos expatriados

PERGUNTA 4: Marque três principais critérios para a seleção de um profissional a ser expatriado: (1 a 3 , sendo 3 o mais importante)							
ENTREVISTADO	A	B	C	D	E	F	Total
Falar fluentemente a língua inglesa	3	3	3	3	3	3	18
Falar ou conhecer o idioma do país local onde irá atuar	2	1	-	1	2	-	6
Falar o idioma da empresa matriz	-	2	-	1	1	1	5
Ter pelo menos dois anos de experiência na matriz, na função a ser exercida na filial	-	1	1	1	1	3	7
Ter o perfil técnico	1	2	-	3	1	1	8
Ter o perfil de gestor de empresas	-	2	2	3	3	3	13
Ser um profissional com perfil de educador	2	1	-	2	2	1	8
Ter habilidade na gestão de pessoas	1	1	3	3	2	3	13
Ter um nível de cultura mundial acima da média	-	3	-	1	3	1	8
Ser intercultural	-	-	-	3	3	2	8
Outros							

Fonte: elaboração própria.

Desse modo, no quadro acima, listamos os principais critérios para a seleção de profissionais expatriados, com base na literatura, ou mesmo pela experiência dos executivos, que formam convidados a indicarem a importância de cada requisito, com pesos de 1 a 3, sendo 3 o mais alto.

Logo, de acordo com o quadro anterior, ficou claro que os 3 principais critérios, dentro dos 10 listados, são:

Quadro 20: principais critério de seleção da pergunta 4

Principais Critérios	Pontos
1: Fluência na língua inglesa	18
2: Perfil de gestor de empresas	13
3: Ter habilidade na gestão de pessoas	13

Fonte: elaboração própria.

Chama atenção que mesmo atualmente, o inglês ainda é o principal critério para seleção de um executivo a ser expatriado. De acordo com o entrevistado B; “- A fluência era obrigatória no inglês, apesar de serem empresas germânicas, o idioma oficial era o inglês.” Também bastante relevante é o critério de interculturalidade, sugerido por três entrevistados, que foi definido como a capacidade de se adaptar a várias culturas ao mesmo tempo. Nesta esteira, de acordo com o entrevistado B:

- A interculturalidade é você entender as nuances e as características da outra cultura, comparar com a sua e você conseguir fazer a transição para criar a empatia dentro da outra cultura, né. Você conseguir navegar bem dentro da outra cultura.

Ou seja, esta necessidade de saber absorver e trabalhar em uma outra cultura também é destacada por Pucik (1985) que ressalta como essas características são colocadas em prática, nas palavras dele:

Esse é um novo tipo de executivo que se entende e se faz entender em diferentes idiomas, que deve ser tolerante a diferentes culturas, que interioriza e transfere a maneira de estar e de ser da empresa que serve e que com família ou sem ela aprende a viver e a integrar-se fora do seu habitat de origem. (apud NEVADO, 2003).

Interessante observar também que a necessidade de falar inglês superou a necessidade de falar a língua do país de origem da empresa, e mesmo o de falar o idioma local.

Também vale ressaltar, para nossa surpresa, o fato de que já ter trabalhado anteriormente na empresa, antes de ser expatriado, não obteve uma nota alta.

O resultado obtido nas entrevistas corrobora os dados colhidos na pesquisa literária, com destaque para os estudo de Tung (1981), que havia identificado quatro grupos de variáveis que contribuem para o sucesso, ou o fracasso, no trabalho para expatriados, a saber:

- 1) competência técnica;
- 2) traços pessoais (ou habilidades relacionais);
- 3) habilidade em lidar com as variáveis ambientais e;
- 4) situação da família.

4.5. Da quinta pergunta: abordagem cultural da empresa

Esta pergunta visa classificar a abordagem cultural da empresa, na medida em que ela pode influenciar profundamente a formação das equipes multiculturais das empresas. As respostas da quinta pergunta, que tratou dos aspectos cultural e organizacional das empresas, estão listadas no quadro a seguir:

Quadro 21: Abordagem cultural da empresa

PERGUNTA 5: Qual é o tipo de abordagem cultural e organizacional de sua empresa?							
ENTREVISTADO	A	B	C	D	E	F	G
ETNOCÊNTRICA: São os dirigentes do país de origem da organização que tomam as decisões estratégicas e as subsidiárias não têm autonomia. Os postos-chave no estrangeiro são ocupados por profissionais do país de origem em missão internacional e as decisões e estratégias têm como base a cultura do país de origem, seus valores e pressupostos. (HENNAN e PERLMUTTER, 1979).						X	
POLICÊNTRICA: Não considera a missão internacional como a principal ferramenta do desenvolvimento internacional. São os executivos locais que ocupam os postos importantes nas subsidiárias e existe pouca chance de se conseguir experiência internacional. Por outro lado, a organização evita os gastos da missão internacional e seus problemas de adaptação. (HENNAN e PERLMUTTER, 1979).	X		X				
GEOCÊNTRICA: A estratégia da organização ultrapassa o nível nacional diretamente para o internacional, as diferenças nacionais são consideradas secundárias e o que se busca é preencher os postos de trabalho nas subsidiárias de acordo com as experiências e as competências requeridas por eles. (HENNAN e PERLMUTTER, 1979).				X			
REGIOCÊNTRICA: A abordagem regiocêntrica significa administrar os gerentes locais a partir de uma região geográfica. Para controlar as subsidiárias de uma região é criada uma base em um dos países mais importantes, que pode ser ocupada por profissionais de diversas nacionalidades. (HENNAN e PERLMUTTER, 1979).		X			X		
OUTRAS							

Fonte: elaboração própria.

Sendo assim, neste quadro acima podemos ver as respostas de cada entrevistado com relação a abordagem cultural e organizacional da empresa. Com base nas respostas, ficou claro que, dependendo da abordagem, algumas tendências, como a etnocêntrica, a global e regiocêntrica, buscam utilizar executivos expatriados nas suas equipes de executivos, sendo que as empresas que se encaixam na tendência das abordagens policêntricas, agem no sentido o oposto, ou seja, elas buscam rapidamente nacionalizar o grupo executivo. Neste esteira, o executivo A explica que:

- Como todo meu trabalho na filial de produção internacional é mais comercial, a minha grande demanda são pessoas com conhecimento do mercado local e menos até no meu produto. Posso treinar a nova equipe diretiva com rapidez e ao mesmo tempo utilizar o meu escritório central no Brasil para dar todo o suporte.

Neste caso, como no segmento de atuação *software*, a maioria dos serviços de apoio e mesmo por venda pode ser feita a distância, a filial de produção no exterior passa a ter um foco comercial e menos operacional. Vale ressaltar que essa tendência aumentou ainda mais a partir das mudanças culturais acarretadas pela pandemia do Coronavírus em 2020/21.

Por sua vez, tanto na literatura, quando nas discussões com os empresários, a transferência de executivos pareceu ser questão pacífica, no sentido de que a empresa que se internacionaliza precisa, necessariamente, enviar seus executivos para o exterior, de forma a permanecer no país em que passa a ter operações (ORSI, 2010, p.61).

Para Wolcke *et al.* (2007), a concepção e a implantação da estratégia corporativa de gestão de pessoas devem conduzir a níveis mais altos de convergência das práticas de gestão de recursos humanos. Nesse sentido, convergência pode ser considerada como a contínua aprendizagem organizacional, desenvolvimento e aplicação de práticas que conduzem à eficiência organizacional, mas que são flexíveis o suficiente para serem aplicadas em qualquer cultura nacional. Ou seja, estará ocorrendo convergência quando houver mais ênfase nas políticas e práticas de gestão de pessoas do que na estrutura formal.

Fica claro, portanto, que a abordagem cultural tem impacto fundamental na formação das equipes de executivos nas filiais de produção.

4.6. Da sexta pergunta: modelo de gestão do RH

A pergunta 6 tem como objetivo entender como o modelo de gestão dos recursos humanos nas empresas afeta a formação das equipes multiculturais. As respostas da sexta pergunta, que questionou o modelo de gestão de recursos humanos das respectivas empresas nas quais os entrevistados trabalharam ou trabalham, estão listadas no quadro a seguir:

Quadro 22: Modelo de gestão do RH

PERGUNTA 6: Qual é o seu modelo de gestão de recursos humanos?							
ENTREVISTADO	A	B	C	D	E	F	G
CENTRALIZADO: Decisões sobre a estratégia de gestão de pessoas são adotadas predominantemente pela matriz, numa estratégia de integração global.							
MODELO HÍBRIDO: Decisões sobre a estratégia de gestão de pessoas são tomadas em conjunto.		x	x	x	x	x	
DESCENTRALIZADO: Estratégias de Gestão de Pessoas são definidas predominantemente pelas subsidiárias, numa tática de adaptação local.	x						

Fonte: elaboração própria.

Portanto, no quadro anterior, foram listados os modelos de gestão de recursos humanos, e cada entrevistado respondeu qual era o modelo da sua empresa.

O resultado demonstra uma consistência única, em que todas as empresas têm um modelo híbrido de gestão de recursos humanos, onde as diretrizes principais vêm da matriz, porém com clara troca de propostas e ideias com as filiais de produção.

Por sua vez, importante indicar que Dutra (2002) alerta para a importâncias de se considerar os aspectos da internacionalização dos negócios, no modelo de gestão de pessoas, quando relata a necessidade de novas capacitações, decorrentes das exigências sobre as empresas.

Não obstante, não foi possível identificar nenhuma tendência acerca do impacto da escolha do modelo de gestão do RH e na formação das equipes executivas no processo de internacionalização. Também não foi possível observar se a adoção de modelo híbrido é uma consequência natural, uma vez que o RH atende toda a filial e não somente a equipe diretiva.

4.7. Da sétima pergunta: Cultura Organizacional das Empresas Internacionalizadas -diferenças de gestão entre matriz e filiais

Esta pergunta visa comparar as equipes de gestão no país de origem das empresas com suas equivalentes nas filiais de produção, com objetivo de perceber se a montagem da equipe é afetada pela internacionalização ou não. As respostas da sétima pergunta, que examinou a variação dos organogramas de gestão das empresas em relação ao país de origem, podem ser vistas no quadro a seguir:

Quadro 23: Diferenças de gestão entre matriz e filiais

PERGUNTA 7:						
Você percebe que o organograma das filiais de produção varia em relação a empresa no país de origem, quando elas estão localizadas no exterior?						
ENTREVISTADO	A	B	C	D	E	F
No início da operação: de 0 a 3 anos	não	sim	sim	sim	sim	sim
Operação entre 3 e 5 anos	não	sim	não	não	não	não
Operação com mais de 5 anos	não	sim	não	não	não	não

Fonte: elaboração própria.

No quadro acima podemos ver as respostas relativas à pergunta sobre a variação dos organogramas das filiais de produção, em relação aos organogramas da mesma empresa localizadas no país de origem da empresa.

Portanto, com base no quadro anterior, podemos observar que em todas as empresas, os organogramas das filiais de produção são diferentes, com relação às operações similares no país de origem, pelos menos, nos primeiros 3 anos de operação. Mas encontramos também algumas contradições, como pode ser observado neste comentário do entrevistado F:

- Puxa, Maurício, eu não notei, é sempre a organização da matriz era o espelho para você usar na filial. Eu tenho até um exemplo muito esquisito, que você vai achar estranho, no caso da... da Nissan, eles me cobravam para contratar mais gente em determinadas áreas, porque falavam “Aqui no Japão a gente tem x pessoas para fazer essa coisa, você não pode não ter x pessoas na sua organização pra fazer”, “Ah, mas aí não é problema pra mim, o problema tá em outro lugar”.

Ou seja, a diferença nos organogramas entre as operações na matriz e nas filiais no exterior ocorrem devido a necessidade de ter uma gestão maior sobre o acultramento das pessoas e da empresa à nova operação em um novo país.

Muitas vezes as empresas e seus executivos mudam os organogramas a nível executivo para poder acompanhar, com maior nível de supervisão, o processo de acultramento das pessoas e da empresa, isto é, nas situações que tradicionalmente haveria um único diretor financeiro-administrativo, poderá ter um diretor financeiro e um administrativo.

Outro ponto importante que vale ser destacado é que muitas vezes o perfil dos executivos mudava bastante com relação à operação no país de origem, ou seja, um diretor jurídico na Alemanha costuma ter um perfil corporativo, sendo que no Brasil ele terá que ter um perfil corporativo, mas com muita experiência na área laboral e tributária, devido a significativa diferença legal nestes segmentos entre os países. Por isso, em muitos casos, dois executivos terão que ocupar a função, ao invés de um.

4.8. Da oitava pergunta: critérios de seleção de executivos

Esta pergunta busca entender quais são as prioridades das lideranças das empresas em relação as estratégias de negócio e do perfil dos executivos, no momento de montar as equipes nas filiais de produção. As respostas da oitava pergunta, que questionou os entrevistados acerca dos critérios de seleção de executivos para alocação nos organogramas das filiais de produção, estão listadas no quadro a seguir:

Quadro 24: Critérios de seleção de executivos

PERGUNTA 08: Numere os critérios para seleção de executivos para trabalhar nas filiais de produção no exterior de acordo com a importância, sendo o número maior para a mais importantes, e sem repetir número, de 1 a 6. (Período em anos: 0 a 3/ 3 a 5/ > 5)																					
ENTREVISTADO	A			B			C			D			E			F			Total		
Desenvolvimento e maturidade da indústria localmente	4	3	2	3	3	3	2	1	4	3	4	5	6	6	6	1	1	1	15	15	19
Custo do executivo	3	3	2	3	3	3	1	2	4	1	2	6	3	3	3	5	5	5	13	15	21
Disponibilidade de executivos com experiência e competência adequada no mercado local para a funções	6	5	4	6	6	6	6	5	3	4	3	2	5	5	5	3	3	3	24	22	24
Disponibilidade de executivos com experiência comprovada e com cultura da empresa	1	2	2	4	4	4	5	6	6	6	6	3	4	4	4	6	6	6	25	26	23
Disponibilidade de executivos locais que falam a mesma língua do país da empresa matriz	0	0	0	2	2	2	3	4	1	2	1	1	1	1	1	4	4	4	12	12	9
De acordo com a função a ser exercida	5	4	3	6	6	6	4	3	2	5	5	4	2	2	2	2	2	2	19	18	16
Total	19	17	13	24	24	24	21	21	20	21	21	21	21	21	21	21	21				

Fonte: elaboração própria.

No quadro anterior podemos ver as respostas dos entrevistados sobre a lista de critérios para a seleção de executivos, para trabalhar nas filiais de produção no exterior, eles foram listados por grau de importância, de 1 a 6. A mesma análise foi feita considerando os momentos iniciais, intermediário e de longo prazo, para poder avaliar se eles variam ao longo do tempo. Ainda, foram colhidos resultados totais por entrevistados, nos três momentos (período em anos: 0 a 3/ 3 a 5/ > 5) e, ao mesmo tempo, foi observada a mesma questão, mas considerando o tipo de critério, com o objetivo de selecionar o mais importante, para identificar as variações ao longo dos anos

Sendo assim, de acordo com os resultados descritos no quadro 24, os principais critérios para seleção de executivos para trabalhar nas filiais de produção no exterior são:

Quadro 25: principais critério de seleção da pergunta 8

PRINCIPAIS CRITÉRIOS	PONTOS
1: Disponibilidade de executivos com experiência e competência adequada no mercado local para a funções	25
2: Disponibilidade de executivos com experiência comprovada e com cultura da empresa	24

Fonte: elaboração própria.

Logo, é possível concluir que estes dois critérios indicam que as empresas buscam um equilíbrio entre, por um lado, trazer a cultura da empresa, através de seus executivos com experiência, o conhecimento da cultura da empresa e, principalmente, com histórico de performance na empresa, e, por outro lado, absorver a cultura e os costumes comerciais do mercado local, através de executivos locais. Ou seja, como ensina Porter (1986), a internacionalização depende de duas dimensões básicas: a adaptação local e a integração global.

Além disso, com o passar do tempo, a empresa começa a conhecer e aculturar os executivos locais, e neste momento, a importância do executivo com experiência anterior na empresa deixa de ser tão importante e única, começando a prevalecer o custo do executivo, uma vez que, normalmente, o executivo expatriado tem um custo significativamente maior, e neste caso, naturalmente, a empresa irá reduzir a quantidade de executivos expatriados. Nesta esteira, de acordo com o executivo F entrevistado:

- A absorção da cultura local nem sempre ocorre e muitas vezes é impactada pela cultura das pessoas baseada na cultura de seu país de origem: no caso da Nissan, não porque era... era um grupo, a construção de fábricas era um... um grupo que teoricamente era ... era global da... da companhia. Então de repente baixa um avião aqui com uma dúzia de japonês que eles vão construir a fábrica, você... para descobrir depois o que eles estão fazendo. Você acha que eles vão fazer um estudo e eles estão já contratando construtora, fazendo o diabo a quatro, e você fala: "Como assim?". Então foi muito difícil entender a cultura local foi muito difícil, no caso japonês. Americano é mais esperto, está, já faz... Eu também não tive uma experiência assim de início de operação com americano.

Em geral, com o passar dos anos, a filial de produção vai formando sua própria equipe e em grande parte com executivos locais, sendo a tendência natural, a redução de executivos expatriados. Podemos também concluir que estes dois principais critérios para a seleção de executivos nas filiais de produção impactam claramente na formação de equipes já que são necessários executivos nacionais e expatriados para atender a estes critérios.

4.9. Da nona pergunta: Cultura organizacional na alocação de executivos em cargos de liderança

Esta pergunta visa identificar se os executivos e suas empresas não colocariam em cargos de liderança executivos que não tenham sido testados e aprovados pelas empresas anteriormente a sua expatriação. Ao mesmo tempo, as respostas indicaram como as empresas formam suas equipes.

O quadro a seguir mostra as respostas acerca da pergunta 9, que indagou quais as funções executivas em que as empresas não colocariam um profissional sem cultura e histórico de performance com a empresa:

Quadro 26: Da alocação de executivos em cargos de liderança

PERGUNTA 9: Em quais funções executivas sua empresa não colocaria um profissional sem experiência e cultura da empresa? Por quê? (Período em anos: 0 a 3/ 3 a 5/ > 5)																		
ENTREVISTADO	A			B			C			D			E			F		
Presidente ou diretor geral	s	s	s	n	n	n	n	s	s	n	n	n	n	s	s	n	n	n
Diretor financeiro	s	s	s	n	s	s	s	s	s	n	s	s	s	s	s	n	n	n
Diretor de operação	s	s	s	n	s	s	n	s	s	n	n	s	s	s	s	n	n	s
Diretor de relação com o mercado	s	s	s	s	s	s	s	s	s	n	s	s	s	s	s	s	s	s
Diretor de recursos humanos	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	n	s	s
Diretor de segurança do trabalho	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s
Diretor comercial e marketing	s	s	s	s	s	s	s	s	s	n	s	s	s	s	s	n	s	s

Fonte: elaboração própria.

No quadro acima é possível observar as respostas de cada entrevistado, que variam de acordo com o tempo de operação da filial de produção.

Com base no quadro anterior, fica bastante claro que muitas empresas têm restrições em ter o Presidente, líder da operação na filial de produção, sem experiência e histórico de performance anterior com a empresa, antes de ser enviado a uma filial de produção. Este aspecto pode ser claramente descrito no comentário de um dos executivos entrevistados, a saber:

- Bom, Maurício, em todas as minhas experiências com japoneses, americanos e países nórdicos, nós sempre... eu não estou encontrando essa resposta aqui, mas era sempre na confiança no executivo. Então a gente tinha um executivo de confiança que era o que... Não era nem experiência na cultura da empresa, era... era um pouco de confiança. Por exemplo, a gente teve no... no...no... Brasil, principalmente na Ford, você tinha executivos que vieram da Inglaterra, você teve gente que veio da Austrália, mas era aquela gente de

confiança da... da matriz. Então confiança era o... o conceito, o que... confiança parte então a uma experiência na cultura da empresa.

Em algumas empresas, com o passar do tempo, a situação dos desenvolvimentos dos executivos nas filiais de produção pode mudar. Neste caso, a promoção orgânica, através de um candidato interno, com histórico na empresa, é possível. Esta impressão pode ser comprovada na resposta de um dos executivos entrevistados, nas palavras dele:

- Na Ford sempre foi o *head* da região sempre foi estrangeiro, teve o Maciel, num pequeno período, eu, como financeiro, fui o único. No caso da Nissan, também, você tinha um local, mas você tinha um regional que mandava em todas as empresas, o presidente financeiro, operação... Operação, eu acho que no início das operações, sim, é um estrangeiro e depois tendem a colocar um local.

Quando às outras funções, esta restrição não é tão grande, logo, a qualquer momento da operação é possível utilizar executivos locais.

O resultado das pesquisas está em linha com Edstrom e Galbraith (1977 apud HARZING, 2001) que encontraram três motivos para que esse tipo de transferência de profissionais, entre o país de origem e a filial de produção, seja realizado. O primeiro diz respeito às ocupações de posições concernentes à transferência de conhecimento técnico para países em desenvolvimento, nos quais não há profissionais qualificados disponíveis. O segundo, e maior motivo, é o de desenvolvimento gerencial, i.e., a transferência proporciona experiência profissional e desenvolve o expatriado para importantes passos futuros em subsidiárias no exterior ou na matriz. Esse tipo de transferência pode ser realizado mesmo quando estejam disponíveis profissionais qualificados no país anfitrião. A terceira razão diz respeito à transferência internacional, ou seja, o objetivo final não é o desenvolvimento individual, mas o desenvolvimento organizacional, e transferências são utilizadas para mudar ou manter a estrutura e o processo de decisão da organização como estratégia de coordenação e controle. Essa estratégia consiste em dois elementos: socialização entre expatriados e gerentes locais na cultura corporativa e a criação de uma rede verbal de informação que forneça ligações entre a subsidiária e a matriz.

Neste caso, mais uma vez, é possível concluir que a abordagem cultural e organizacional, somada ao modelo de internacionalização, afetam profundamente a formação das equipes diretivas.

4.10. Da décima pergunta: características do profissional expatriado

Esta pergunta visa identificar as grandes preocupações dos líderes no momento de montar suas equipes diretoras em relação aos profissionais expatriados, nos vários momentos da operação nas filiais no exterior.

As respostas da décima pergunta, que trata das principais características que um profissional expatriado não pode ter, estão no quadro a seguir:

Quadro 27: Características do profissional expatriado

PERGUNTA 10: Quais as características que o profissional expatriado não pode ter em ordem de importância do maior para o menor? (1 a 6 , sem 6 a mais importante) (Período em anos: 0 a 3/ 3 a 5/ > 5)																						
ENTREVISTADO	A			B			C			D			E			F			Total			
Não ser curioso	4	4	4	4	4	4	4	3	3	6	6	6	5	5	5	4	3	2	27	25	24	76
Não ser inovador	1	1	1	4	4	4	2	1	4	1	2	4	1	1	1	1	2	3	10	11	17	38
Não ser comunicativo	6	6	6	6	6	6	3	4	5	4	3	2	6	6	6	6	6	6	31	31	31	93
Não ser perceptivo	3	3	3	6	6	6	5	6	6	3	4	5	2	2	2	3	2	2	22	23	24	69
Não ser educado	2	2	2	6	6	6	1	2	2	2	1	1	3	3	3	2	2	2	17	16	16	49
Dificuldade de adaptação a novas culturas	5	5	5	6	6	6	6	5	1	6	5	3	4	4	4	5	4	3	32	29	22	83

Fonte: elaboração própria.

No quadro acima, podemos ver as respostas da pergunta sobre quais as principais características que um profissional expatriado não pode ter, considerando todas as fases da operação, do início até depois de cinco anos.

Portanto, alisando o quadro acima, podemos observar que as duas principais características que um profissional expatriado não deve ter são:

Quadro 28: Síntese das principais características que o expatriado não pode ter

Principais Critérios	Pontos
1: Não ser comunicativo	93
2: Dificuldade de adaptação a novas culturas	83

Fonte: elaboração própria.

Em sua vez, fica bastante claro que como a missão principal do expatriado é trazer a cultura e o conhecimento da empresa à filial de produção, as duas características negativas que ele não pode ter estão em linha com o papel a ser exercido. Importante ressaltar que os valores totais são indicativos de tendências e não um número absoluto.

4.11. Da décima primeira pergunta: da formação de equipes

Esta pergunta busca ter uma resposta clara se a formação das equipes de liderança nas filiais de produção no exterior afeta positivamente ou não os resultados tangíveis das empresas. Sendo assim, os resultados das entrevistas estão no quadro abaixo, que traz as respostas da décima primeira pergunta, acerca dos resultados tangíveis das equipes multiculturais:

Quadro 29: Da formação de equipes

PERGUNTA 11:							
A formação das equipes diretivas multiculturais, entre executivos nacionais e expatriados, afeta positivamente os resultados tangíveis como o lucro? Responda sim ou não.							
ENTREVISTADO	A	B	C	D	E	F	J
Principais razões da afetação							
Aproveitamento correto dos costumes e hábitos locais	S	S	S	S	S	S	
Maior custo de mão de obra expatriada é compensada pelo maior resultado gerado	N	S	N	N	S	S	
Melhor transferência das competências da empresa matriz a filial local de produção	N	S	S	S	S	S	
Outras							

Fonte: elaboração própria.

No quadro acima, encontramos as respostas que pode ser sim (s) ou não (n) associados às principais razões que afetam os resultados tangíveis.

Com base nos resultados da pesquisa sintetizados no quadro anterior, podemos concluir que todos os sete executivos concordaram que a formação das equipes multiculturais afeta positivamente os resultados tangíveis, apesar de que de acordo com a pesquisa, nem sempre o significativo custo de um expatriado é compensado por um maior resultado, conforme é possível verificar no comentário do entrevistado F, nas palavras dele:

- Então você tinha na Nissan, inglês, francês, alemão, americano, ele que era libanês-brasileiro. É, aí é diferente o ambiente de trabalho é muito mais, digamos assim, produtivo, porque você tem um conjunto de... de conhecimentos e cultural ali incrível, né. Visões de risco do negócio, então a visão multicultural é muito importante. Mas eu acho que no início da operação você tem, sei lá, uma condescendência de... não necessariamente você vai ter um... um mix não muito grande de culturas, mas com o tempo você tem que fazer isso se não vai ter um prejuízo enorme. E você vai tomar cuidado como você vai em muitos locais, por exemplo, eu tive um problema, que seguramente era um problema enorme, no Chile. Que aí eu confiei demais nos locais e... e quebrei... e quebrei a cara.

Podemos perceber que os resultados não em sua grande parte semelhantes, deixando claro que existe uma geração de resultados devido a presença de executivos locais e expatriados baseado na cultura das empresas e de seus executivos.

4.12. Da décima segunda pergunta: Critério de preenchimento das funções executivas das equipes multiculturais

Esta pergunta busca ter uma resposta clara se a formação das equipes de liderança, nas filiais de produção no exterior afeta positivamente ou não, os resultados intangíveis das empresas. Os resultados colhidos na décima segunda pergunta, que tratou dos resultados intangíveis gerados pelas equipes multiculturais, podem ser vistos no quadro a seguir:

Quadro 30: Da formação de equipes multiculturais

PERGUNTA 12: A formação das equipes diretivas multiculturais, executivos nacionais e expatriados, afeta positivamente os resultados intangíveis como? Responda sim ou não. Em seguida, qualifique de 1 a 3 o resultado, sendo 3 o que mais afeta e 1 o que menos afeta. (Período em anos: 0 a 3/ 3 a 5/ > 5)																		
ENTREVISTADO	A			B			C			D			E			F		
Imagem	2	2	2	3	3	3	2	4	4	3	2	1	3	3	3	1	3	3
Formação de executivos locais	3	2	2	3	3	3	5	5	0	1	3	3	2	2	2	1	2	3
Relacionamento com governo e entidades	3	2	2	2	2	2	4	2	0	3	3	3	2	2	2	3	3	3
Relacionamento com sindicatos	1	2	2	1	1	1	1	0	0	2	3	3	1	1	1	3	3	3
Relacionamento com fornecedores, funcionários	1	1	1	1	1	1	3	2	0	2	2	1	2	2	2	3	2	1

Fonte: elaboração própria.

No quadro acima podemos ver as respostas de cada entrevistado, que foram classificadas de um a três, para diferenciar a intensidade do impacto nos vários momentos da operação.

De acordo com o quadro anterior, resultados indicam claramente os que a formação de equipes diretivas multiculturais afeta os resultados intangíveis, sendo esta afetação variando de mais intensa no início da operação e com a intensidade diminuindo com o passar do tempo.

4.13. Análise das respostas

Em suma, Foi possível perceber que a experiência e cargos ocupados pelos executivos entrevistados contribuíram bastante com a riqueza das respostas. Desta forma, as respostas foram dadas com muita profundidade de contexto e pontos de vistas diferenciados, podendo ser

avaliados pelas transições dos comentários dos executivos citados acima. Além disso, podemos fazer algumas análises gerais, que foram sintetizadas no quadro 31, a seguir:

Quadro 31: Síntese das respostas da pesquisa

PERGUNTA	RESPOSTAS QUANDO AO IMPACTO DA QUESTÃO NA FORMAÇÃO DAS EQUIPES MULTICULTURAIIS
1: Perfil dos executivos e empresas	Impacta principalmente se a empresa tem muita experiência internacional, e passou por várias situações e conseguiu superá-las, aumentando sua cultura empresarial. Também é importante considerar o segmento de atuação, uma vez que em alguns deles, o modelo é quase comum para todas (automobilístico).
2: Partindo das afirmativas abaixo, qual é a estratégia de internacionalização adotada pelas empresas que você trabalhou?	SIM, IMPACTA.
3: Quais as maiores dificuldades no processo de internacionalização das empresas, que afetam os resultados tangíveis, como o lucro?	Impacta principalmente devido a estas dificuldades: dificuldades dos executivos de se adaptarem às novas culturas, falta de executivos locais e inadequação da montagem das equipes executivas.
4: Marque os três principais critérios para a seleção de um profissional a ser expatriado (1 a 3, sendo 3 o mais importante).	Impacta, uma vez que os executivos têm que falar inglês, limitando a disponibilidade de ter perfil de gestor e habilidade na gestão de pessoas.
5: Qual é o tipo de abordagem cultural e organizacional de sua empresa?	Impacta claramente os organogramas a abordagem cultural.
6: Qual é o modelo de gestão de recursos humanos adotado pela sua empresa?	Não foi possível identificar nenhuma tendência de impacto ou não impacto.
7: Você percebe que o organograma das filiais de produção varia com relação a empresa no país de origem, quando elas estão localizadas no exterior?	Impacta, porque foi possível perceber que todos os executivos sentem necessidade de trazer a cultura da empresa e, ao mesmo tempo, absorver a cultura local, portanto, nos anos iniciais da operação, somente os executivos expatriados podem fazer o trabalho de trazer a cultura.
8: Numere os critérios para seleção de executivos para trabalhar nas filiais de produção no exterior de acordo com a importância, sendo o número maior para a mais importantes, e sem repetir número, de 1 a 6.	Impacta, porque os dois principais critérios foram a disponibilidade de executivos com experiência e competência no mercado local, e também, executivos com experiência comprovada e com cultura da empresa.
9: Em quais funções executivas sua empresa não colocaria um profissional sem experiência e cultura da empresa? Por quê?	Impacta neste caso, pois todos os executivos responderam que em um início de operação, nenhuma das empresas colocariam no mínimo o presidente sem experiência anterior na empresa, ou seja, expatriado.
10: Quais as características que o profissional expatriado não pode ter, em ordem de importância, do maior para o menor? (1 a 6, sendo 6 a mais importante)	Não foi possível identificar nenhuma tendência, de impacto ou não impacto.
11: A formação das equipes diretivas multiculturais, executivos nacionais e expatriados afeta positivamente os resultados tangíveis como o lucro? Responda sim ou não.	SIM, IMPACTA.
12: A formação das equipes diretivas multiculturais, executivos nacionais e expatriados, afeta positivamente os resultados intangíveis como?	SIM, IMPACTA.

Fonte: elaboração própria.

Portanto, no quadro acima estão listadas as perguntas do questionário feito aos executivos e suas respostas, no que diz respeito especificamente ao impacto na formação das equipes multiculturais.

Contudo, com base nas respostas dadas, não foi possível identificar nenhuma tendência de impacto na formação das equipes multiculturais com as respostas das questões 6 e 10. Em relação às outras respostas, ficou claro que a formação das equipes diretivas multiculturais afeta os resultados tangíveis e intangíveis das empresas.

Também é possível perceber que os principais critérios para alocação dos executivos são sua competência em conjunto com a cultura da empresa (oitava pergunta). Adicionalmente a abordagem cultural influencia bastante (quinta pergunta), uma vez que dependendo da abordagem já está definido que os executivos serão expatriados, e mesmo com o passar do tempo, as mudanças de executivos expatriados para o local demora a acontecer, ou mesmo, nunca acontece.

Também ficou bastante claro que o perfil da equipe muda de acordo com o tempo, baseado no binômio executivos com cultura da empresa e a empresa absorvendo a cultura local, ou seja, com o passar do tempo, se incorpora as pessoas e cultura locais. A pesquisa deixa claro que o papel da equipe executiva está entre trazer a cultura da empresa e ao mesmo tempo buscar se adaptar à cultura local, sendo este trabalho de responsabilidade dos executivos da equipe diretiva. Também foi possível perceber que é muito comum ocorrerem muitos erros pela ausência deste equilíbrio entre absorver a cultura local e ao mesmo tempo trazer a cultura da empresa.

Em relação ao perfil do profissional expatriado, ficou claro, que a partir das premissas empresariais de trazer a cultura da empresa e adaptá-la às culturas locais, as duas principais características do profissional expatriado deve ser a capacidade de ser comunicativo e se adaptar a novas culturas, bastante em linha com os desafios empresariais de adaptação da empresa ao mercado local.

Finalmente, um outro ponto bastante importante ou mesmo fundamental é que excetuando o executivo A, todos os outros executivos indicaram que a delegação de liderança de um país, neste caso, o presidente, é uma função que não deve ser delegada a um executivo que não seja conhecido pela empresa, já que ele será o representante da empresa em relação aos clientes e ao mercado, ou seja, será a cara da empresa naquele país.

4.14. Observações sobre os objetivos específicos desta pesquisa

Em relação aos objetivos específicos da pesquisa, podemos ver nos quadros 32 e 33, a seguir, quais eram os objetivos específicos e quais as perguntas buscavam respondê-los:

Quadro 32: Lista de perguntas (de 1 a 6) e objetivos específicos

PERGUNTAS E RESPECTIVOS REFERENCIAIS TEÓRICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
	1) Identificar os critérios adotados para decidir entre profissionais expatriados ou locais nos organogramas das filiais de produção no exterior, e se eles afetam o resultado do negócio.	2) Verificar se a alocação de executivos muda de acordo com o tempo de operação da filial no exterior.	3) Identificar quais são os principais desafios encontrados na alocação de executivos em suas filiais de produção no exterior.
2: Partindo das afirmativas abaixo, qual é a estratégia de internacionalização adotada pelas empresas que você trabalhou? (FERREIRA, LI e SERRA, 2010)	X	X	
3: Quais as maiores dificuldades no processo de internacionalização das empresas, que afetam os resultados tangíveis como lucro? (MINERVINI, 2008).		X	X
4: Marque três principais critérios para a seleção de um profissional a ser expatriado (1 a 3 , sendo 3 o mais importante) (SPEARS, 2007; GOULART e ARRUDA, 1996).	X		X
5: Qual é o tipo de abordagem cultural e organizacional de sua empresa? (MURITIBA, 2009; MURITIBA e ALBUQUERQUE, 2009).	X		X
6: Qual é o modelo de gestão de recursos humanos adotado pela sua empresa? (MURITIBA, 2009, MURITIBA e ALBUQUERQUE, 2009).	X		X
7: Você percebe que o organograma das filiais de produção varia em relação a empresa no país de origem , quando elas estão localizadas no exterior (MURITIBA, 2009, MURITIBA e ALBUQUERQUE, 2009).	X	X	

Fonte: elaboração própria.

Quadro 33: Lista de perguntas (de 8 a 12) e objetivos específicos

PERGUNTAS E RESPECTIVOS REFERENCIAIS TEÓRICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
	Identificar os critérios adotados para decidir entre profissionais expatriados ou locais nos organogramas das filiais de produção no exterior,	Verificar se a alocação de executivos muda de acordo com o tempo de operação da filial no exterior	Identificar quais são os principais desafios encontrados na alocação de executivos em suas

	e se eles afetam o resultado do negócio.		filiais de produção no exterior.
8: Numere os critérios para seleção de executivos para trabalhar nas filiais de produção no exterior de acordo com a importância, sendo o número maior para a mais importantes, e sem repetir número, de 1 a 6. (TROMPENAARS; TURNER, 2001).	X	X	X
9: Em quais funções executivas sua empresa não colocaria um profissional sem experiência e cultura da empresa? Por quê? (HENNAN e PERLMUTTER, 1979)	X	X	X
10: Quais as características que o profissional expatriado não pode ter em ordem de importância do maior para o menor ? (1 a 6 , sendo 6 a mais importante) (SILVA, FERREIRA e DOBELIN, 2015; TANURE, EVANS e PUCIK, 2018)		X	X
11: A formação das equipes diretivas multiculturais, executivos nacionais e expatriados, afeta positivamente os resultados tangíveis como o lucro? Responda sim ou não. (MARQUARDT e O'BERGER, 2003; BANSI, 2017)	X	X	
12: A formação das equipes diretivas multiculturais, executivos nacionais e expatriados, afeta positivamente os resultados intangíveis como? (MIEKO, 2018).	X	X	

Fonte: elaboração própria.

Sendo assim, nos dois quadros anteriores, podemos ver todas as perguntas e com quais objetivos específicos as respostas estão relacionadas.

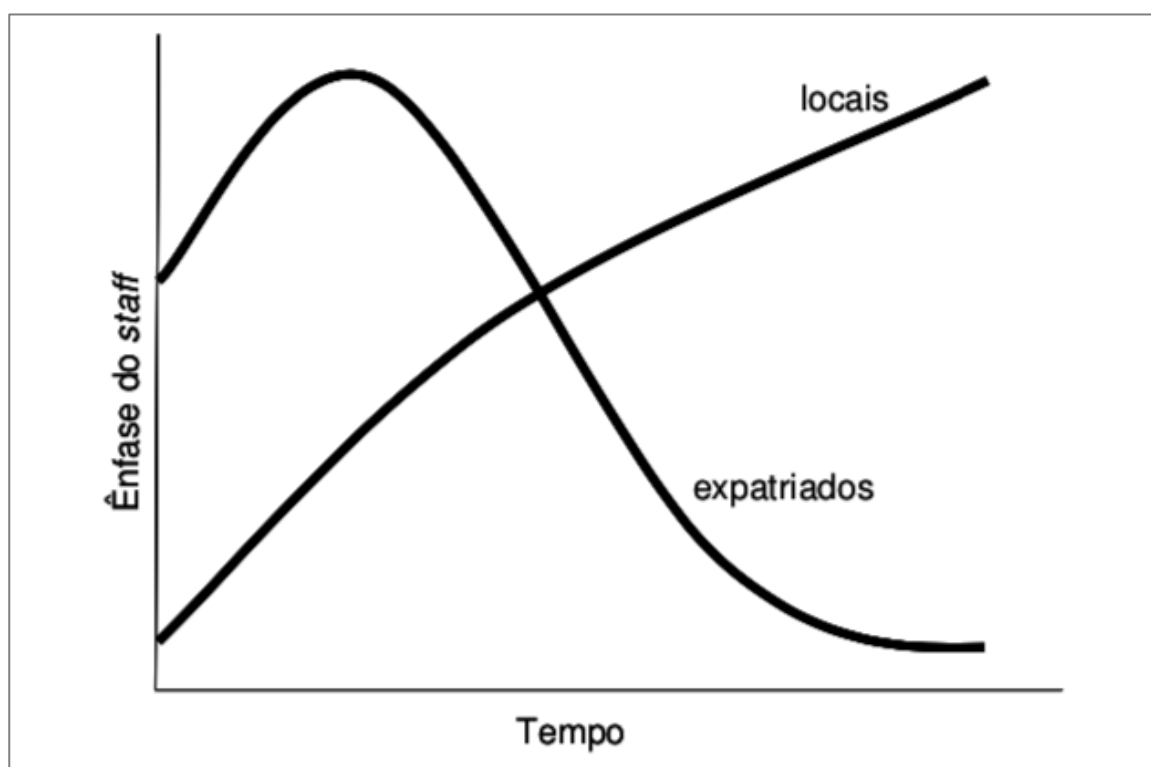
Em relação aos objetivos específicos, podemos afirmar que todos eles foram claramente identificados e respondidos. A formação das equipes executivas nas filiais de produção no exterior está baseada na necessidade de trazer a cultura da empresa e adaptá-la ao mercado local, através de executivos que sejam gestores de pessoas e com capacidade de se adaptar a novas culturas. Com o passar do tempo, e com a formação de executivos locais em relação as suas competências e a cultura da empresa, a necessidade de executivos expatriados diminuiu, sendo possível ver a evolução para uma equipe com maior quantidade de executivos locais.

Outro ponto importante observado nas respostas foi que vários fatores impactam na formação das equipes multiculturais, como área de atuação, modelo de internacionalização,

abordagem cultural e organizacional da empresa, momento da internacionalização, dentre outros. Isso fica bastante claro nas respostas dos entrevistados A e F.

Este resultado da pesquisa está em linha com o que a pesquisa Bohlander e Snell (2007) (apud ORSI, 2010, 64), que indica que, mais recentemente, tem sido uma tendência designar expatriados para atribuições mais curtas, baseadas em projeto e substituir gerentes expatriados pelos gerentes locais o mais rapidamente possível. A designação de expatriados seria utilizada somente quando se faz necessário um conjunto específico de habilidades ou quando os indivíduos, no país anfitrião, ainda requerem desenvolvimento.

Gráfico 3: Variação da ênfase do staff em local ou expatriado



Fonte: Bohlander e Snell (2007, p. 647) apud Orsi (2010, p.64)

O gráfico 3 indica uma clara tendência de ter mais expatriados no início da operação ou mesmo da aquisição da empresa pelo novo acionista, porém eles podem variar baseado no perfil dos executivos locais e também da maturidade e complexidade do mercado local.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas as empresas estão cada vez mais internacionais e a necessidade de preparação e fundamentação da equipe gestora e acionistas é muito importante. A visão integral do processo de formação de equipes executivas multiculturais é fundamental para a obtenção de resultados e ou mesmo para a tomada de decisão em internacionalizar-se.

Este trabalho buscou criar um caminho, baseado nas percepções de executivos, de como seria um processo de análise estratégica na formação de organogramas baseado nos objetivos de resultado das empresas. Ao mesmo tempo chama a atenção para os principais pontos que devem ser analisados, e mostra que esta análise é fluida, e muda ao longo dos anos baseado nos objetivos das empresas e maturidade da filial no exterior. Esta visão holística buscou trazer um pensamento estratégico, sendo necessário ter um detalhamento baseado nos compromissos empresariais já assumidos. Ficou também claro que no processo de internacionalização, os desafios estratégicos de cada função executiva são muito maiores do que os de operação no país de origem, sendo necessário que sejam contratados os melhores executivos na avaliação da empresa, para operar no exterior. Ou seja, anteriormente à abertura de uma filial no exterior, é necessário avaliar se a empresa tem os executivos adequados, que tenham o amadurecimento necessário ao tamanho do desafio a ser enfrentado, ou seja, esta análise deve ser feita anteriormente a formação das equipes ou mesmo antes de mudanças mais aprofundadas durante a operação. A existência destes executivos poderá ser crítica para a definição do momento adequado da expansão da empresa e também para a avaliação do grau de risco que ela venha a assumir a cada momento.

Bonache *et al.* (2001) atribuem especial importância ao expatriado na transferência de conhecimento tácito. As novas tecnologias de informação e comunicação permitem que o conhecimento explícito seja transferido com muita facilidade. No entanto, grande parte do conhecimento que se busca transferir não é conhecimento explícito, mas tácito, logo, foi não possível codificar este conhecimento, mas foi possível socializar e absorver estas informações, por meio de observação. Com efeito, essa transferência de conhecimento apenas poderá acontecer com empregados presentes nas operações no exterior.

Em resumo, por meio da presente pesquisa, foi possível listar alguns pontos que precisam ser aventados no processo reflexivo de planejamento anterior a abertura de uma nova filial de operação no exterior ou mesmo à luz de necessidade de uma grande mudança no organograma de uma operação já funcionando, como a troca de um diretor financeiro ou mesmo

de um presidente. Sendo, assim, no quadro seguinte, podemos ver esta lista de pontos a serem avaliados:

Quadro 34: Matriz para avaliação de formação de equipes executivas nas filiais de produção no exterior

	Pontos a serem avaliados na formação de equipes executivas	Objetivo a ser entendido resposta
1	Qual o segmento de atuação da empresa?	Comparar segmento com outros já pesquisado.
2	A empresa de fato vai produzir serviços e/ou produtos na filial de produção ou somente comercializar?	Entender qual será o nível necessário de supervisão e transferência de competências da matriz para a operação.
3	Qual é a estratégia de internacionalização adotada pela empresa que você trabalha	Entender como é o pensamento empresarial e suas implicações.
4	Qual é o tipo de abordagem cultural e organizacional de sua empresa?	Importante para poder entender o perfil dos executivos a serem utilizados na filial de produção.
5	Qual é o modelo de gestão de recursos humanos adotado pela sua empresa?	Tendência a ser híbrido , caso não seja talvez necessário mudar
6	As maiores dificuldades no processo de internacionalização das empresas, que afetam os resultados tangíveis como lucro estão listadas abaixo, como a sua empresa está preparada para enfrentá-las ?	Lista de possíveis itens a serem verificados ou mesmo entendidos para a tomada de decisão . Pontos de atenção.
6.1	Falta de competitividade da empresa.	
6.2	Falta de executivos locais.	
6.3	Dificuldade dos executivos de adaptação as culturas locais.	
6.4	Capital caro para os investimentos no exterior.	
6.6	Inadequação na montagem das equipes executivas.	
7	Qual é o estágio da operação de sua filial no exterior, iniciando (0 a 3 anos). Intermediário (3 a 5 anos), maduro (mais de 5 anos)	Dependendo do estágio da operação, o perfil da equipe pode mudar.
8	Você percebe que o organograma das filiais de produção varia em relação a empresa no país de origem , quando elas estão localizadas no exterior.	Necessário entender a condição local, e as demandas adicionais que a equipe executiva terá comparado com as da matriz.
9	Em quais funções executivas sua empresa não colocaria um profissional sem experiência e cultura da empresa? Por quê?	Ponto de atenção na formação da equipe.
10	Sua empresa está preparada para enfrentar os 2 principais desafios para a formação da equipe executiva da filial de produção ?	
10.1	Disponibilidade de executivos com experiência e competência adequada no mercado local para a funções.	Necessário entender o mercado local de executivos.
10.2	Disponibilidade de executivos com experiência comprovada e com cultura da empresa.	Necessário saber se existem executivo disponíveis a serem expatriados.
11	A sua empresa tem profissionais expatriados com as seguintes características: fluência na língua inglesa, perfil de gestor de empresas e com habilidade na gestão de pessoas.	Além de ter executivos disponíveis , quais são as competências principais necessárias.

Fonte: elaboração própria.

Portanto, no quadro acima, colocamos os principais questionamentos e o objetivo das respostas no sentido de ter o melhor panorama para a montagem das equipes diretivas.

Esperamos com este trabalho criar um caminho de comunicação e desenvolvimento das equipes diretivas pelas empresas e seus executivos, em um processo de longo prazo, no qual as equipes devem ser avaliadas em vários momentos do processo de internacionalização.

Ao mesmo tempo, vale destacar a variação das respostas baseadas nos vários contextos do processo de internacionalização, o que aumenta ainda mais a necessidade de uma constante avaliação da equipe e das necessidades estratégicas e operacionais das empresas em seus vários momentos.

Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros:

Baseados nos resultados das pesquisas, podemos indicar alguns caminhos adicionais e aprofundamentos interessantes. Um primeiro passo seria aumentar a quantidade de executivos a serem entrevistados, com o objetivo de aumentar a amostragem de segmentos empresariais a serem pesquisados. Pois, foi possível perceber que as respostas podem variar em relação ao segmento de negócio e ao modelo de operação, como por exemplo, o entrevistado A, responsável por uma empresa de *software* (segmento de serviços), que deixou claro que a filial de produção tem uma função fundamentalmente comercial, já que o desenvolvimento, manutenção e mesmo o pós-venda pode ser feito de outro país. Além disso, com o desenvolvimento da comunicação, como videoconferência e outros métodos e tecnologias, estas tendências estão cada vez mais se solidificando.

Outra linha de pesquisa que poderia complementar esta investigação, seria a influência da abordagem cultural e organizacional na formação das equipes, já que foi possível perceber uma constante presença desta questão nas respostas. Outro ponto a ser aprofundado numa futura pesquisa, seria o quanto os anos de experiência empresarial internacional influenciam na análise das dificuldades na montagem das equipes.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L.G. (org.). **Gestão Estratégica de Pessoas**. Livro no Prelo, 2009.
- ANDERSON, O. **Internationalization and market entry mode**: a review of theories and conceptual framework. *MIR: Management International Review*, vol. 37, p. 27-42, 1997.
- ANDRESON, U., FORSGREN, M., HOLM, U., The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational Corporation, In: **Strategic Management Journal**, John Wiley & Sons, vol. 23, ed. 11, p. 979-996, 2002.
- BANSI, ANA C. **O papel da sustentabilidade organizacional na relação entre o grau de internacionalização e o desempenho de empresas multinacionais**. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, e Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, USP, 2017.
- BARTLETT, C. A. e GHOSHAL, S. **Managing across borders**: the transnational solution. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1989.
- BARUCH, Yehuda; ALTMAN, Yochanan. Expatriation and repatriation in MNCs: a taxonomy. In: **Human Resource Management**, Vol. 41 Issue 2, p239, 21p; Summer, 2002.
- BONACHE, Jaime; FERNÁNDEZ, Zulina. Expatriate compensation and its link to the subsidiary strategic role: a theoretical analysis. In: **The International Journal of Human Resource Management**, 8:4 August 1997.
- BICUDO, F.A Entrevista-testemunho: quando o diálogo é possível. In: **Revista Caros Amigos**, 2006. Disponível em: <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/diretorio-academico/a-entrevistatestemunho-quando-o-dialogo-e-possivel/>. Acesso em: 10 maio 2021.
- BIEMANN, T.; ANDRESEN, M. ‘Self-initiated foreign expatriates versus assigned expatriates: two distinct types of international careers?’ In: **Journal of Managerial Psychology**, 25: 40, 2010.
- BONACHE, J., BREWSTER, C., and SUUITARI, V. Expatriation: A developing research agenda. In: **Thunderbird International Business Review**. Vol. 43. Issue1, p.145-168. 2001.
- BORINI, Felipe Mendes. **Transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competência organizacionais em subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras**. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, p.33, 2008.
- BOHLANDER, G and SNELL S. **Managing Human Resources**. Cengage Learning 2007.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. Londres: Macmillan, 1976.
- BREWSTER, Chris; HARRIS, Hilary; SPARROW, Paul. **Globalizing Human Resource Management**. New York: Routledge, 2004.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. In: **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 52-63, Mar. 1999.

BRANSKI, R.M. **O papel da Tecnologia da Informação no processo logístico: estudo de casos com operadores logísticos**. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Engenharia de Produção. São Paulo, 2008.

CERDIN, J.L. and SELMER, J. (2014). ‘Who is a self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion’. In: **International Journal of Human Resource Management**, **25: 9, 1281–1301**.

CERRATO, D.; PIVA, M. The Effect of Global Orientation on the Performance of International New Ventures: Evidence from Italy. In: **Management International Review**. vol.55, 857-883., jun. 2015.

DELIOS, A.; BEAMISH, P.W. Geographic scope, product diversification and corporate performance of Japanese firms. In: **Strategic Management Journal**, v. 20, 711–727, 1999.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. In: **Educar em Revista**, Curitiba, v. 24, p. 213-225, 2004.

DUNNING, J. Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach. In: Ohlin, B., Hesselborn, P.O. e Wijkman, P.M. (Eds), **The International Allocation of Economic Activity**, p. 395-418, London: Macmillan, 1977.

EDSTROM, A. e GALBRAITH, J.R. Transfer of managers as a coordination and control strategy in Multinational Organizations. In: **Administrative Science Quarterly**, 22, 2, 1977, pp. 248-263.

EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. In: **The Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 4. Oct. 1989, pp. 532-550.

FARAZMAND, Ali. **Sound governance: policy and administrative innovations**. Praeger Publishers, 2004.

FLEURY, AF; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. 3. ed., São Paulo, Editora Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, Manuel P.; LI, Dan; SERRA, Fernando A. R. Transferência Internacional de conhecimento na multinacional quando o jogo competitivo multimercado se sobrepõe aos mecanismos internos de coordenação. In: **Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, tomo 9 , n. 1 , p.1-29, 2010 .

FUJISAWA, D. S. **Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento fisioterapêutico de criança: implicações na formação do fisioterapeuta**. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação), Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29 Mai./Jun. 1995.

GOULART, L; ARRUDA, C. BRASIL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. São Paulo: Qualitym.1996.

GRANT, R.M. Multinationality and performance among British manufacturing companies. In: **Journal of International Business Studies**, v. 18, p. 79–89, 1987.

GREGERSEN, H. B.; MORRINSON, A.; BLACK, J. S. Developing leaders for the global frontier. In: **Sloan Management Review**, 40, p. 21-32, 1998.

HASLBERGER, A. and VAIMAN, V. **Self-initiated expatriates: a neglected source of the global talent flow**. London: Palgrave Macmillan, 1996/2013.

HENNART, J.F (2011) Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise. In: **Global Strategy Journal**, Vol 2, Ed. 3, p. 168-187, 2011.

HIGGS, M. Building an effective team. In: **Team Performance Management**, Vol. 2 No. 4, pp. 33, 1996.

HILTROP, Jean M. Mapping the HRM practices of international organizations. In: **Strategic Change**; vol. 11, n. 6, Sep/Oct 2002.

HEENAN, D. A.; PERLMUTTER, H. V. **Multinational organization development: a social architectural perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co., 1979.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

HUO, D.; HUNG, K. internationalization strategy and firm performance: estimation of corporate strategy effect based on big data of Chinese its companies in a complex network. In: **Romanian Journal of Economic Forecasting**, v. 2, 2015.

HYMER, S. **The theory of transnational corporations**. London: London School of Business, 1960.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: Forsgren M., Holm U., Johanson J. (eds) **Knowledge, Networks and Power**. London: Palgrave Macmillan, 2015.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. In: **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

KHATRI, N. e NANYANG, O.P.N. Managing human resources in a global era. In: **Management Research News**; 23, 2-4; p. 81, 2000.

KIM, W.C.; HWANG, P.; BURGERS, W.P. Multinationals' diversification and the risk– return trade-off. In: **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 275–286, 1993.

LI, Lei. Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda». International. In: **Journal of Management Reviews**, vol. 09, no 02, pp.117-139, 2007.

MAGNANI, J. G. C. Discurso e representação, ou de como os Baloma de Kiriwina podem reencarnar-se nas atuais pesquisas. In: CARDOSOS, R. **A aventura antropológica: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 127-140, 1986.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. In: **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1991.

MANZINI, E. J. **Entrevista: definição e classificação**. Marília: Unesp, 2004.

MARINHO, P. L. **Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas teorias**. 2013. Tese (Doutorado em Economia Internacional) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2013.

MARQUARDT, M. e O'BERGER, N. The future: Globalization and new roles for HRD. *Advances*. In: **Developing Human Resources**; 5, 3; pg. 283 Aug 2003.

MATHEWS, J. A. Dragon multinationals: new players in 21st century globalization. In: **Asia Pacific J Manage**, v. 23, p. 5–27, 2006.

MIEKO, Cristina. **Internacionalização de Startups Brasileiras - Uma abordagem prática**, dissertação (mestrado), através do Programa StartOut Brasil. 2018. [175] f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação)—Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

MINERVINI, N. **O Exportador: Ferramentas para Atuar com Sucesso nos Mercados Internacionais**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

MURITIBA, Patrícia M. **Estratégia de Gestão de pessoas em Multinacionais Brasileiras**, Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo 2009.

MURITIBA, P.M. e ALBUQUERQUE, L.G. **Especificidades da Gestão Estratégica de Pessoas para as Organizações Internacionalizadas**. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo 2009.

MCDUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. In: **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 2, p. 387-400, 1989.

NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R. L. DE F.; MORILHAS, L. J. **Guia Prático Para Elaboração de Monografias, Dissertações e Teses em Administração**. São Paulo: Saraiva. 2017.

ORSI, Ademar. **Gestão internacional de pessoas: políticas de recompensas para expatriados por empresas brasileiras**. Tese (Doutorado), São Paulo, Universidade de São Paulo, 2010.

PÁDUA, Elisabete M. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico prática**. 6. ed. Campinas: Papyrus, 2000.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

- PEAK, Martha H. Darned expensive to take for granted. In: **Management Review**, January 1997.
- PUCIK, V. Evolution of multinational human resource management. In Heidi Vernon- Wortzel & Lawrence Wortzel, editors, **Strategic management of multinational corporation: The essentials**, 424-35, 1985.
- RENNIE, M. Global competitiveness: Born global. In: **McKinsey Quarterly**, 4, p.45-52. 1993.
- REYNOLDS, Calvin. Expatriate compensation in historical perspective. In: **Journal of World Business**. 32(2) 118-132. 1997.
- RIBEIRO, P. D. Relação entre internacionalização nas empresas: um estudo de caso. In: **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 46, p.263-309, dez. 2016.
- RODRIGUES, Ivete. **Cultura e desempenho de equipes de projetos globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração – Universidade de São Paulo, São Paulo. 2010.
- RUZZIER, M. *et al.* The internationalization of SMEs: developing and testing a multi-dimensional measure. In: **Slovenian firms**. Entrepreneurship & Regional Development, n. 19, p. 161-183, mar. 2007.
- RUGMAN A.; VERBEKE, A. Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises. In: **Strategic Management Journal**, vol.22, p.237-250, 2001.
- SPEARS, Renata Giovinazzo. Proposição de um modelo de Internacionalização para atuação de empresas Brasileiras nos mercados populares Internacionais Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, 2007.
- SILVA, Rachel Alvares dos Santos; FERREIRA, Sirlene; DOBELIN, Silvio. Conflitos Cross-Culturais : um estudo de caso em uma multinacional. In: **Caderno de administração** Vol. 23 Issue 1, p34-51. 2015.
- SIQUEIRA, Marina Ramalho de. **Os determinantes da internacionalização das empresas brasileiras do setor de carne bovina**. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Piracicaba, Universidade de São Paulo,155 p., 2016.
- SUUTARI, V. and BREWSTER, C. Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments. In: **Journal of World Business**, 35: 4, 417–436, 2000.
- SCHULER, Randall S; FULKERSON, John R; DOWLING, Peter J. Strategic Performance Measurement and Management in Multinational Corporations. In: **Human Resource Management**, 30, 3; pg. 365, Fall 1991.
- SWAAK, Reyer A. Today’s expatriate family: dual careers and other obstacles. In: **Compensation & Benefits Review**, p. 21-26. Jan./Feb. 1995.

TANURE, Betânia. **Relatório de pesquisa sobre a percepção dos expatriados**. Belo Horizonte: Atlas, 2007.

TANURE, Betânia. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** Uma Comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladmir. **A gestão de multinacionais (MNC)**. São Paulo: Atlas, 2007.

TANSEY, Oisín. **Process Tracing and Elite Interviewing: A Case for Non-probability Sampling**. PS: Political Science & Politics, v. 40, n.4, p.765-772, 2007.

TUNG, Rosaline L. Selection and training procedures of US, European and Japanese multinationals. In: **California Management Review**, 25 (1), 57–71. 1982.

TROMPENAARS; TURNER, Hampden: Conclusions about Americans and the French. In: **Journal of Business Ethics**, 34, 145–159, 2001.

TROMPENAARS, F.; TURNER, H. C. **Riding the waves of cultures**. 2. ed. Londres: Nicholas Brealey publishing, 2001.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNTAD). **World Investment Report**. Genebra: United Nations, 2019.

VANCE, C. and PAIK, Yongsun. Managing a Global Workforce. Challenges and Opportunities in: **International Human Resource Management**. M.E. Sharpe. 2006.

VAIMAN, V. and HASLBERGER, **Talent Management of Self-initiated Expatriates**. Basingstoke: Palgrave Macmillan 30–448, 2008.

VALDÉS, J. A. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá**. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: São Paulo, 2003.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. Quarterly In: **Journal of Economics**, v. 80, n. 2, p. 190-207, May 1966.

YIN, R.K.: **Case Study Research: design and methods**. 2. ed., Sage: Thousand Oaks, CA, EUA, 1994.

APÊNDICE

Roteiro para elaboração do questionário

Objetivo da pesquisa:

Conhecer os critérios adotados para a alocação de profissionais locais e expatriados nos organogramas de diretoria das suas filiais de produção no exterior, e verificar se a alocação afeta os resultados tangíveis (Financeiros) e intangíveis (imagem, relacionamento com órgão e autarquias, sociedade, funcionários, clientes etc.) nas várias fases da operação da filial de produção internacional.

Seguem os questionários com total de 12 perguntas a serem respondidas:

QUESTIONÁRIO 1	
PERFIL DO ENTREVISTADO	
Questão	Resposta
a. Nome do entrevistado	
b. Nacionalidade	
c. Anos no exterior e empresas c/ nacionalidade da empresa	
d. Em quantas empresas trabalhou no exterior? Preencha as respostas abaixo para cada empresa que você trabalhou, caso exista diferenças de resposta de acordo com a empresa	
e. Nome da empresa	
f. Faturamento anual	
g. Número de países nos quais a empresa atua.	
h. Faturamento:	
i. Setor em que a empresa atua	
j. Função no organograma da empresa	

QUESTIONÁRIO 2 (da questão da internacionalização)	
PERGUNTA: Partindo das afirmativas abaixo, qual é a estratégia de internacionalização adotada pelas empresas que você trabalhou.	
Atenção: observe as definições dos conceitos antes de assinalar a alternativa corresponde a sua empresa.	
INTERNACIONAL Definição do conceito: A estratégia internacional não exige adaptação local e as táticas de atuação das empresas no estrangeiro tenderão a ser uma réplica das suas operações domésticas. As subsidiárias são relativamente autônomas e o canal de transferência parte da sede corporativa para as suas subsidiárias.	
MULTINACIONAL Definição do conceito: A estratégia multinacional envolve conseguir um bom nível de adaptação ao mercado receptor. As subsidiárias são razoavelmente autônomas, com certo grau de liberdade para atuar no novo mercado, e a necessidade de cooperação entre subsidiárias é mais tênue, enquanto eventuais objetivos de crescimento podem motivar os gestores locais a competir com subsidiárias noutros locais. (FERREIRA, LI e SERRA, 2010).	
GLOBAL Definição do conceito: A estratégia global corresponde a uma visão do mundo como se de um só espaço homogêneo se tratasse, em que todos os consumidores têm gostos e preferências semelhantes. As empresas multinacionais comercializam produtos padronizados para participar de economias de escala e amplitude mundiais, e suportam eventuais vantagens de custos na integração das subsidiárias e de mecanismos de coordenação e controle apertados. (FERREIRA, LI e SERRA, 2010).	
TRANSNACIONAL Definição do conceito: As estratégias transnacionais reconhecem as vantagens de custos de economias de escala e de escopo, mas são sensíveis às especificidades locais. Procuram juntar os benefícios de ser simultaneamente “local” e “global”, pelo que, em termos organizacionais, têm o incentivo de dispersar atividades, mas de modo a atingir a adaptação necessária a cada mercado, enquanto conseguem ser mundialmente eficientes. (FERREIRA, LI e SERRA, 2010).	
OUTROS Obs.: Se sua empresa não corresponder a nenhuma das alternativas anteriores, pode favor, descreve o perfil dela.	

QUESTIONÁRIO 3 (da questão da internacionalização)			
PERGUNTA: Quais as maiores dificuldades no processo de internacionalização das empresas, que afetam os resultados tangíveis, lucro ? (1 a 10)			
	No início da operação: 0 a 3 anos.	Operação entre 3 a 5 anos	Operação com mais de 5 anos.
Grau de maturidade e determinação dos acionistas			
Grau de maturidade e determinação dos gestores da empresa matriz			
Falta de planejamento para a implementação do processo de internacionalização			
A escolha do momento a nível da empresa para iniciar o processo			
Ausência das competências empresariais na empresa			
Ausência de executivos preparados para serem enviados ao exterior			
Falta de executivos locais			
Inadequação na montagem das equipes nas filiais de produção			
Falta de competitividade da empresa			
Custo da mão de obra brasileira			
Capital caro para os investimentos no exterior .			
Dificuldade de adaptação as culturas locais			
Outras			

QUESTIONÁRIO 4 (de ordem administrativa)	
PERGUNTA: Marque três principais critérios para a seleção de um profissional a ser expatriado (1 a 3 , sendo 3 o mais importante)	
Falar fluentemente a língua inglesa	
Falar/conhecer o idioma do país local onde irá atuar	
Falar o idioma da empresa matriz	
Ter pelo menos dois anos de experiência na matriz, na função a ser exercida na filial	
Ter o perfil técnico	
Ter o perfil de gestor	
Ser um profissional com perfil de educador	
Ter habilidade na gestão de pessoas.	
Ter um nível de cultura mundial acima da média	
Outros	

QUESTIONÁRIO 5 (de ordem administrativa)	
PERGUNTA: Qual é o tipo de abordagem cultural e organizacional de sua empresa?	
Atenção: observe as definições dos conceitos antes de assinalar a alternativa corresponde à empresa.	
ETNOCÊNTRICA São os dirigentes do país de origem da organização que tomam as decisões estratégicas e as subsidiárias não têm autonomia. Os postos-chave no estrangeiro são ocupados por profissionais do país de origem em missão internacional e as decisões e estratégias têm como base a cultura do país de origem, seus valores e pressupostos. (MURITIBA, 2009)	
POLICÊNTRICA Não considera a missão internacional como a principal ferramenta do desenvolvimento internacional. São os executivos locais que ocupam os postos importantes nas subsidiárias e existe pouca chance de se conseguir experiência internacional. Por outro lado, a organização evita os gastos da missão internacional e seus problemas de adaptação. (MURITIBA, 2009)	
GEOCÊNTRICA A estratégia da organização ultrapassa o nível nacional diretamente para o internacional, as diferenças nacionais são consideradas secundárias e o que se busca é preencher os postos de trabalho nas subsidiárias de acordo com as experiências e as competências requeridas por eles. (MURITIBA, 2009)	
REGIOCÊNTRICA A abordagem regiocêntrica significa administrar os gerentes locais a partir de uma região geográfica. Para controlar as subsidiárias de uma região é criada uma base em um dos países mais importantes, que pode ser ocupada por profissionais de diversas nacionalidades. (MURITIBA, 2009)	
Outras	

QUESTIONÁRIO 6 (de ordem administrativa)	
PERGUNTA: Qual é o modelo de gestão de recursos humanos adotado pela sua empresa?	
Atenção: observe as definições dos conceitos antes de assinalar a alternativa corresponde à empresa.	
CENTRALIZADO Definição do conceito: Decisões sobre a estratégia de gestão de pessoas são adotadas predominantemente pela matriz, numa estratégia de integração global.	
MODELO HÍBRIDO Decisões sobre a estratégia de gestão de pessoas são tomadas em conjunto.	
DESCENTRALIZADO Estratégias de Gestão de Pessoas são definidas predominantemente pelas subsidiárias, numa tática de adaptação local.	
OUTROS Obs.: Se sua empresa não corresponder a nenhuma das alternativas anteriores, pode favor, descreve o perfil dela.	

QUESTIONÁRIO 7 (de ordem administrativa)

PERGUNTA: Você percebe que o organograma das filiais de produção varia em relação a empresa no país de origem, quando elas estão localizadas no exterior			
ALTERNATIVA	SIM	NÃO	EXPLICAÇÃO
No início da operação , 0 a 3 anos			
Operação entre 3 e 5 anos			
Operação com mais de 5 anos			
Outras			

QUESTIONÁRIO 8 (de ordem administrativa)				
PERGUNTA: Numere os critérios para seleção de executivos para trabalhar nas filiais de produção no exterior de acordo com a importância, sendo o número maior para a mais importantes, e sem repetir número, de 1 a 6.				
Critérios	No início da operação, de 0 a 3 anos.	Operação entre 3 e 5 anos.	Operação com mais de 5 anos.	Comentários
Desenvolvimento e maturidade da indústria localmente				
Custo do executivo				
Disponibilidade de executivos com experiência e competência adequada no mercado local para a funções				
Disponibilidade de executivos com experiência comprovada e com cultura da empresa				
Disponibilidade de executivos locais que falam a mesma língua do país da empresa matriz				
De acordo com a função a ser exercida				
Outras				

QUESTIONÁRIO 9 (de ordem administrativa)

PERGUNTA: Em quais funções executivas sua empresa não colocaria um profissional sem experiência e cultura da empresa? Por quê?			
	No início da operação (0 a 3 anos)	Operação entre 3 e 5 anos	Operação com mais de 5 anos
Presidente ou diretor geral			
Diretor financeiro			
Diretor de operação			
Diretor de relação com o mercado			
Diretor de recursos humanos			
Diretor de segurança do trabalho			
Diretor Comercial e Marketing			
Outras			

QUESTIONÁRIO 10 (de ordem administrativa)			
PERGUNTA: Quais as características que o profissional expatriado não pode ter em ordem de importância do maior para o menor ? (1 a 6 , sem 6 a mais importante)			
	Operação entre 3 e 5 anos	Operação com mais de 5 anos.	No início da operação (0 a 3 anos)
Não ser curioso			
Não ser inovador			
Não ser comunicativo			
Não ser perceptivo			
Não ser educado			
Dificuldade de adaptação a novas culturas			
Outras			
Justificar as diferenças de resposta, se houver, entre os anos de operação			

QUESTIONÁRIO 11 (de ordem administrativa)	
PERGUNTA: A formação das equipes diretivas multiculturais, executivos nacionais e expatriados , afeta positivamente os resultados tangíveis como o lucro? Responda sim ou não.	
Principais razões da afetação	
Aproveitamento correto dos costumes e hábitos locais	
Maior custo de mão de obra expatriada é compensada pelo maior resultado gerado	
Melhor transferência das competências da empresa matriz a filial local de produção	
Outras	

QUESTIONÁRIO 12 (de ordem administrativa)
--

PERGUNTA: A formação das equipes diretivas multiculturais, executivos nacionais e expatriados, afeta positivamente os resultados intangíveis como? Responda sim ou não. Sendo assim, qualifique de 1 a 3 o resultado, sendo 3 o que mais afeta e 1 o que menos afeta.

Imagem			
Formação de executivos locais			
Relacionamento com governo e entidades			
Relacionamento com sindicatos			
Relacionamento com fornecedores e funcionários			
Outros			