

O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO NA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA PORTUGUESA

THE EXPATRIATION PROCESS IN THE INTERNATIONALIZATION STRATEGY OF A PORTUGUESE COMPANY

Shalimar Gallon

Centro Universitário Alves Faria (Unialfa), Brasil
shalimargallon@gmail.com

Simone Alves Pacheco de Campos

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil
simone.campos@ufsm.br

Rúbia Goi Becker

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil
rubiagoibecker@gmail.com

Submissão: 13.10. 2020. **Aprovação:** 09.07. 2021. **Publicação:** 28.03. 2022.

Sistema de avaliação: *Double blind review*. **Centro Universitário UNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil.

Editora chefe: Profa. Dra. Daniela Viegas da Costa-Nascimento

Este artigo encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1236>

Resumo: Com o aumento da internacionalização das empresas, muitos expatriados têm emergido, mas poucos estudos mostram a importância destas pessoas nas estratégias de internacionalização. Para tanto, esta pesquisa buscou analisar o processo de expatriação nas estratégias de internacionalização e a orientação da Gestão de Pessoas (GP). A pesquisa é um estudo de caso qualitativo, realizado em uma empresa portuguesa, com 13 entrevistas analisadas através da técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que a empresa apresenta uma perspectiva global, com vistas a tornar-se metanacional, de modo que, com o amadurecimento internacional, os expatriados assumiram a configuração de permanente e de equipe de apoio. Mesmo no início da internacionalização, a expatriação exibe caráter dinâmico, não explorado pela literatura. A orientação da GP e da expatriação também contribui à literatura existente ao elucidar a relevância do processo de expatriação na internacionalização da empresa.

Palavras-chave: Internacionalização, expatriação, gestão de pessoas internacional, estratégia de internacionalização, metanacional.

Abstract: With the increase in the internationalization of companies, many expatriates have emerged, but few studies show the importance of these people in internationalization strategies. To this end, this research aims to analyze the expatriation process in the internationalization strategies and the Human Resources

Management (HRM) orientation. This study is a qualitative case study in a Portuguese company with 13 interviews analyzed by the technique of content analysis. The results shows that the company presents a global perspective, with a view to becoming a metanational, so that, with the international maturation, the expatriates assumed the configuration of permanent and support team. Even at the beginning of internationalization, expatriation exhibits a dynamic character, which is not explored by literature. The relevance of the understanding of the maturation of internationalization in the long term allows us to consider factors such as entry mode, sector of activity and time of existence.

Keywords: Internationalization, expatriation, international people management, internationalization strategy, metanational.

1 Introdução

A internacionalização vem se tornando um processo usual nas empresas, a fim de ampliarem suas operações por meio das expatriações. A expatriação está fortemente relacionada com o amadurecimento das empresas no exterior, pois a implementação de estratégias ocorreria mais lentamente sem a presença constante de um expatriado na subsidiária. As expatriações são, portanto, um dos principais contribuintes para o desempenho e o desenvolvimento da empresa na internacionalização (CERDIN; BREWSTER, 2014), mostrando sua relevância nas estratégias de gestão.

No entanto, muitos estudos estão centrados em analisar a expatriação de maneira pontual, por meio de políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP), como: interculturalidade (FREITAS; DANTAS, 2011); carreira (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013; GUIMARÃES; SALLES; LONTRA, 2016); adaptação cultural (CALDERON *et al.*, 2016); equipes multiculturais (BUENO; FREITAS, 2015); gestão do conhecimento (BERTOLINI; LARENTIS, 2019); e práticas e políticas de expatriação (MACIEL *et al.*, 2019).

Em um levantamento, nos periódicos CAPES (2020), através das palavras-chave 'expatriação' e 'expatriado', pesquisadas separadamente, e 'estratégia de internacionalização', pesquisadas conjuntamente, nas publicações avaliadas por pares, nos últimos cinco anos, surgiram 108 estudos. Destes, 42 estudos eram repetidos e 33 artigos foram excluídos da análise por não terem como foco a expatriação ou a internacionalização, pois eram revisões sistemáticas, editoriais de revista ou analisavam a vida de uma pessoa migrante. Das 33 pesquisas restantes, somente três estudos abordavam a importância da expatriação na estratégia de internacionalização, no entanto não aprofundavam essa relação. Os 33 estudos analisados estavam, de modo geral, focados em: analisar a carreira (3); motivos (1); socialização (1); adaptação cultural (4); impacto da cultura (2); treinamento cultural (1); estilo de vida (1); retenção (1); qualidade de vida (1); gestão do conhecimento (1); inteligência cultural (2); e liderança global (3) dos expatriados. Outros estudos analisavam: tipos de expatriação (1); modelo de expatriação (1); políticas e práticas da expatriação (1); gestão (2); atuação da GP (2) na expatriação; bem como: teoria institucional e modos de entrada (1); estratégias de internacionalização (1);

transferência de tecnologia (1); decisão sobre iniciar uma internacionalização (1); e riscos de uma internacionalização (1).

Evidencia-se, pois, que os estudos estão mais focados na internacionalização da empresa por si só e na análise da GP na internacionalização (NOGUEIRA; DELGADO; BARRETO, 2013). Poucas investigações visam entender a relevância do processo de expatriação na internacionalização da empresa. Por conseguinte, questiona-se: como o processo de expatriação está relacionado com as estratégias de internacionalização e a orientação da GP? Para responder esta questão, o presente estudo analisou o processo de expatriação nas estratégias de internacionalização e as orientações da GP em uma empresa portuguesa.

2 Internacionalização empresarial e orientações de gestão de pessoas

Há diversos modelos, teorias e conceitos de internacionalização que explicam as estratégias e as etapas de cada estágio internacional da empresa (COSTA *et al.*, 2017). Neste estudo, ressalta-se o modelo da Escola de Uppsala, de Bartlett e Ghoshal e de metanacional.

A Escola de Uppsala (JOHANSON; VALHNE, 1977) mostra que as empresas adotam um processo sequencial, movendo-se em direção a países mais próximos, a fim de minimizar riscos, seguindo etapas que vão sendo implementadas à medida que aumentam a experiência e os conhecimentos sobre os mercados externos (OLIVEIRA; FIGUEIRA; PINHANEZ, 2018; FLORIS; CALEGÁRIO, 2019; PORTUGAL NETO; FORTE, 2020). O modelo de Bartlett e Ghoshal (1989) entende que a internacionalização busca a transnacionalização organizacional, isto é, ser uma empresa globalmente competitiva, com flexibilidade multinacional e capacidade de aprendizagem global. A internacionalização das empresas ocorre por meio de quatro estratégias: internacional, multinacional, global e transnacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1989).

A empresa internacional é uma organização doméstica que usa suas capacidades no exterior enquanto, para Nogueira, Delgado e Barreto (2013), a multinacional tem unidades plenamente autônomas, operando em vários países. A empresa global possui a capacidade de integrar e sintetizar a diversidade presente em diferentes culturas e mercados (REIS *et al.*, 2018), de modo a descentralizar o mínimo de recursos da matriz, ela tende a tratar o mercado mundial como um todo unificado, ao combinar as atividades em cada país, para maximizar a eficiência em escala global. Ela opera de forma muito parecida com a estrutura doméstica, mas possui intensas coordenação e interdependência entre as subsidiárias estrangeiras e a operação da matriz, para estar integrada globalmente (NOGUEIRA; DELGADO; BARRETO, 2013). A empresa transnacional busca a otimização do modelo local e global, pois precisa se adaptar às condições locais, mas ao mesmo tempo ter um controle global (NOGUEIRA; DELGADO; BARRETO, 2013).

Um novo modelo de internacionalização é estudado por Doz *et al.* (2006), os quais buscam ir além dos estudos de Bartlett e Ghoshal (1989). O novo modelo introduz a empresa metanacional na prospecção da gestão de conhecimento, existente em todas as subsidiárias, alavancando bolsas de conhecimento dispersas (DOZ *et al.*, 2006). A metanacional valoriza as diferenças culturais e geográficas e

pode, potencialmente, criar competências novas e melhores que a matriz (DOZ *et al.*, 2006). As multinacionais diferem, portanto, fundamentalmente das tradicionais, pois não procuram prosperar espalhando as vantagens adquiridas na matriz (DOZ *et al.*, 2006).

Consoante a estratégia de internacionalização, surge a orientação da GP que pode ser etnocêntrica, policêntrica, geocêntrica, regiocêntrica (VANCE; PAIK, 2006). Há relação direta entre a estratégia de internacionalização e a orientação da GP. Conforme a estratégia e o amadurecimento da internacionalização, as orientações podem ser alteradas, enfatizando uma estratégia mais global ou mais transnacional.

A orientação etnocêntrica assume a cultura do país de origem para lidar com novos ambientes (REIS *et al.*, 2018), mantendo o maior controle na matriz, para a integração e a coordenação eficaz entre as unidades no exterior (SEKIGUCHI *et al.*, 2016). Por tal motivo, as empresas geralmente enviam expatriados para reduzir a dependência da unidade. O envio de expatriados não só previne o vazamento de informações importantes, como também protege o *know-how* tecnológico e facilita, por meio da força local de trabalho, a transferência de competências essenciais da empresa para subsidiária (VANCE; PAIK, 2006).

Uma orientação etnocêntrica pode, entretanto, levar à miopia cultural na compreensão das diferenças do país anfitrião. Neste caso, a orientação policêntrica é mais coerente, principalmente em uma empresa multinacional, pois exige trabalhadores do país da subsidiária para participarem da gestão da organização (LAKSHMAN; LAKSHMAN; ESTAY, 2017). Este tipo de prática de GP baseia-se no particularismo cultural, que valoriza a distinção de diferentes países, pois os trabalhadores nativos estão familiarizados com a cultura local, além de possuírem maior rede de contatos. Em contraste com expatriados, estes gestores locais possuem elevado grau de competência local, mas, normalmente, baixo grau de competência corporativa (VANCE; PAIK, 2006).

A falta de coesão global e de uniformidade entre as unidades torna as mudanças estratégicas de difícil implementação, além de impedir matriz e as subsidiárias de ganharem experiência fora de seus respectivos países (VANCE; PAIK, 2006). A orientação geocêntrica visa resolver estes problemas, ao pressupor que os empregados mais qualificados devem ocupar cargos gerenciais importantes, independente da nacionalidade. Ao buscar alinhamento global e capacidade de resposta local (REIS *et al.*, 2018), essa abordagem permite a criação de uma cultura corporativa mais forte e unificada, além de um gerenciamento de informações mais eficaz, visto que as pessoas já não se sentem ligadas por laços culturais (VANCE; PAIK, 2006).

A orientação regiocêntrica assume características tanto da mentalidade geocêntrica como da policêntrica (REIS *et al.*, 2018), ao promover a interação entre expatriados transferidos para as subsidiárias no mesmo país. Durante este período, eles desenvolvem conhecimento profissional e são socializados na empresa, criando redes de negócios com seus pares. Como resultado desta rotação de trabalho, os gerentes, em diferentes localizações e níveis, tornam-se membros de redes informais de informação, com base nas relações estabelecidas. Ao completarem os canais de comunicação formais e informais, as multinacionais captam os objetivos globais e locais (VANCE; PAIK, 2006).

Independente da orientação da GP, conforme a empresa aumenta sua experiência internacional, a GP precisa acompanhar, em termos de estrutura, o movimento de expansão empresarial para dar suporte às demandas de internacionalização. Além da GP doméstica, responsável pelas políticas e práticas de GP e as relações de trabalho da matriz (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2007), emergem a GP Internacional (GPI) e a GP Estratégica (GPE). A GPE constitui a ligação da GP com os processos de gestão estratégica da organização e auxilia na coordenação entre as diversas práticas de GP e a GPI refere-se às operações no contexto internacional (TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996). O objetivo da GPI é fazer com que a empresa obtenha sucesso em âmbito global. Como responsável pelo processo de expatriação, cabe-lhe o conhecimento das condições dos vários países e de como gerir, tanto internamente quanto entre eles, a presença de trabalhadores de diferentes nacionalidades (CALDERON; GUEDES; CARVALHO, 2016; ATHAYDE *et al.*, 2019).

Por ter a GPI um enfoque voltado para a gestão das expatriações, a busca pelas práticas globais, conforme as operações internacionais aumentam, demanda a necessidade de ter uma GP Comparativa (GPC) ou GP global para analisar a influência da cultura de cada país na GP da empresa. O desafio desta estrutura é, portanto, o de se adaptar às diversas práticas e criar uma gestão apropriada às diferentes culturas (SCHULER, 2000). Aliada a isso, a padronização em torno das melhores práticas globais deve ocorrer independentemente se elas forem definidas pelas subsidiárias ou pela matriz (PUDELKO; HARZING, 2007).

A impossibilidade de transferência de certas práticas suscita diferenças significativas entre o contexto cultural e institucional dos países envolvidos. Neste sentido, experiência, setor, tamanho, posição de poder, posição da subsidiária na cadeia de valor corporativa são evidências que impactam o grau de autonomia fornecido pela matriz, podendo explicar as diferenças na abordagem adotada para a transferência de práticas (JOHNSTON; MENGUC, 2007).

Sob esta perspectiva, Edwards *et al.* (2013) observam que as empresas configuram suas práticas de maneiras moldadas, mas não determinadas, por seus contextos. Tais achados, são convergentes com os resultados da pesquisa de Fee e Michailova (2019) que ressaltam que é possível não haver um único conjunto de práticas, mas a adoção generalizada de algumas práticas específicas, pois indicam a possibilidade de as subsidiárias responderem ao ambiente institucional de um país, mediante a implantação de novas práticas durante o processo de expatriação, e contribuírem com conhecimentos importantes sobre as atividades da matriz.

Pelo exposto, entende-se que as estratégias de internacionalização das empresas (internacional, multidoméstica, global, transnacional, metanacional) impactam no posicionamento da GP (etnocêntrico, policêntrico, geocêntrico, regiocêntrico). Para atender às demandas internacionais, a GP aumenta sua estrutura (GP doméstica, GPI, GPE, GPG), a fim de desenvolver práticas globais na organização. Estas práticas estão relacionadas com aspectos culturais, sociais e legais de cada mercado de atuação da empresa e também com as expatriações, que buscam disseminar o conhecimento e as práticas da empresa entre as diferentes unidades. Quanto mais o conhecimento é construído globalmente, mais geocêntrica a GP se torna, contribuindo para o desenvolvimento da estratégia global, transnacional ou metanacional.

2.1 Expatriação

Diversas configurações de expatriados têm emergido na literatura, como repatriado, impatriado, patriado e cidadão do mundo. Tal variedade de conceitos reflete a demanda internacional, empresarial para atender as estratégias organizacionais consequentes do objetivo traçado para as expatriações. Essas configurações variam de acordo com tempo de expatriação, nível do cargo, direção da expatriação (se é da matriz para subsidiária ou vice-versa), vínculo empregatício e, até mesmo, adaptações pessoais requeridas ao expatriado no exterior.

Para dar suporte aos diferentes processos de expatriação, a literatura mostra diversas práticas e políticas de GP que as organizações podem implementar. Ao analisar os estudos sobre estas políticas e práticas de expatriação, encontrou-se que a maioria delas está relacionada com atividades operacionais da expatriação, como recrutamento e seleção, desenvolvimento e treinamento, gestão de carreira. Há um frágil interesse acadêmico em entender como a expatriação pode contribuir estrategicamente. A gestão do conhecimento é a que mais se aproxima dessa contribuição organizacional, visto que a expatriação pode atuar como um mecanismo estratégico de fluxos de conhecimento da matriz, bem como possibilitar a integração entre a transferência de conhecimento e a criação de conhecimento na subsidiária, o que contribui para a melhoria de desempenho e vantagem competitiva (KAWAI; CHUNG, 2019).

Como a demanda por expatriados de nível operacional e tático é corriqueiramente mais frequente (inclusive pela maior proporção de empregados desses níveis em relação aos do nível corporativo), não há, normalmente, uma estratégia ligada à internacionalização, porque a atividade do expatriado é ir, desenvolver seu trabalho e voltar. No entanto, conforme as demandas aumentam, ampliam-se as configurações e a necessidade de entender a expatriação mais do que como o simples deslocamento do empregado para suprir uma necessidade local (COLLINGS; ISICHEI, 2018).

Para Pintar, Martins e Bernik (2017), as operações internacionais permitem que os empregados adquiram habilidades internacionais valiosas, úteis para o desenvolvimento de estratégias de negócios da empresa. Esses conhecimentos adquiridos poderiam ser um diferencial competitivo para as empresas se fossem postos em prática no retorno da expatriação. No entanto, a repatriação, por vezes, mostra-se problemática (COLLINGS; ISICHEI, 2018), visto que muitas empresas negligenciam a volta dos expatriados (MACIEL *et al.*, 2019), fazendo com que seus repatriados fiquem alocados em posições que não utilizam seus conhecimentos adquiridos na expatriação ou os levando a pedir demissão (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013).

Quando isso ocorre, parte do investimento feito na expatriação pode ser perdido, por estar prejudicada a transferência de conhecimento, acarretando prejuízos financeiros, pois a expatriação é um processo que mobiliza alto valor em recursos financeiros (ATHAYDE *et al.*, 2019). Há perdas também em relação à perspectiva estratégica, pois todo conhecimento internacional que o expatriado adquiriu no exterior fica imobilizado em um cargo qualquer, podendo mesmo ser disponibilizado

aos concorrentes, sem custos, caso o expatriado saia da empresa (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013). Uma GP estratégica, voltada à expatriação tem possibilidades de desempenhar papel fundamental na expansão e no desenvolvimento da internacionalização.

Neste contexto, ressalta-se a relação estratégica entre expatriação e internacionalização, bem como a influência que isso tem no posicionamento da GP. Os modelos na literatura (QUINTANILLA, 2002; SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWSKI, 2002) não referem o amadurecimento internacional, o posicionamento da GP e a expatriação, estando desenhados separadamente, havendo pouca ligação entre eles. Vislumbra-se, portanto, a importância de se estudar esses três componentes conjuntamente.

3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é um estudo de caso qualitativo em uma empresa portuguesa (matriz em Portugal, tendo, no Brasil, a GP em São Paulo e duas subsidiárias com produção fabril em Minas Gerais e no Rio de Janeiro). A empresa escolhida foi a Plástico (nome fictício), por se destacar em seu país de origem e ter um processo de internacionalização consolidado. A Plástico está entre as cinco maiores empresas europeias de plásticos rígidos convertidos, gerindo 64 fábricas, com cerca de dois mil trabalhadores em 18 países. A fim de analisar a adaptação das práticas de GP, escolheu-se a subsidiária brasileira devido à aproximação histórica, cultural e linguística entre os dois países.

Inicialmente, foi desenvolvido um estudo exploratório visando melhor entender o contexto português, bem como a expatriação em organizações portuguesas. As empresas (nomes fictícios) que participaram desta etapa por meio de quatro entrevistados foram a Turismo (Lisboa); Energia (Lisboa); Cimento (Lisboa); e Exportação (Lisboa).

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista com roteiro semiestruturado, baseado no referencial teórico. Efetivaram-se também consultas a documentos, *sites*, material publicitário, com o objetivo de triangular os dados. A coleta de dados teve ocorrido em Portugal e, em sequência, nas subsidiárias brasileiras.

A seleção dos entrevistados seguiu os critérios de incluir pessoas expatriadas para Portugal ou Brasil e/ou que tivessem conhecimento sobre expatriação, GP e internacionalização. O acesso aos entrevistados ocorreu por meio de indicações de gestores que tinham contato com as pesquisadoras. A conexão com a Plástico foi realizada primeiro através do sócio-fundador (E1) que permitiu o desenvolvimento da pesquisa na empresa. Ele apresentou à pesquisadora o analista de GPI (E4) que disponibilizou os contatos dos empregados expatriados e/ou gestores que correspondiam ao perfil desejado. Todas as pessoas indicadas foram contatadas para participarem da pesquisa, cabendo a elas aceitarem ou não contribuir com o estudo.

Na empresa Plástico, foram entrevistadas oito pessoas, totalizando 12 entrevistas (Quadro 1): a entrevista com E1 (CEO e sócio-fundador) foi encontrada na mídia digital, sendo considerada como dado secundário, as demais 12 entrevistas constituem dados primários, sete delas foram realizadas em Portugal; cinco, no Brasil.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

E	Cargo (atual)	Empresa	Observações
E1	CEO e sócio-fundador	Plástico Portugal	Brasileiro, mas reside em Portugal desde criança. Diversas experiências internacionais, formado em Administração.
E2	CEO e sócio-fundador	Plástico Portugal	Entrevista do E1 cedida para o <i>síte</i> Jornal i (2011), em 12.12.2011
E3	Gerente de GP Portugal e Espanha	Plástico Portugal	Portuguesa, nunca foi expatriada.
E4	Analista de GPI	Plástico Portugal	Português, trabalhou na Plástico da Inglaterra (contratado local – um ano e meio) e, hoje, trabalha na Plástico Portugal (3 anos).
E5	Diretor Geral de <i>Design</i>	Plástico InLab Brasil	Português, expatriado no Brasil há um ano, casado com uma brasileira. Trabalhou no Japão, na Holanda e nos EUA (por outras empresas).
E6	Analista de GP	Plástico Brasil	Brasileira, nunca foi expatriada.
E7	Gerente de GP	Plástico Brasil	Brasileiro, nunca foi expatriado.
E8	Gerente Geral de três unidades no Brasil	Plástico Brasil	Português, expatriado no Brasil há três anos. Expatriado para Ucrânia, Canadá, Rússia e Inglaterra.
E9	Supervisor de processos	Plástico Brasil	Português, expatriado no Brasil há dois anos (um ano em SP e um ano em MG). Foi expatriado para a Rússia, Ucrânia e Itália.
E10	CEO e sócio-fundador	Grupo Turismo	Português, atua no mercado internacional.
E11	Diretor de Atendimento e controle de gestão	Cimento	Português, expatriado por quatro anos na Espanha.
E12	Gestor de Projetos	Energia	Português, expatriado há cinco anos no Brasil. Retornou para Portugal há oito meses.
E13	Representante do Conselho de Administração	Exportação	Portuguesa, nunca expatriada.

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Para análise das informações, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Após a coleta de dados, realizou-se a transcrição das entrevistas e, posteriormente, procedeu-se à leitura flutuante dos dados, a fim de estruturar as categorias. A análise partiu de três macrocategorias (Figura 1). Conforme o trabalho de categorização era desenvolvido, as categorias primárias foram surgindo naturalmente, sendo organizadas com base no referencial teórico.

Figura 1 – Categorias de Análise



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Para organização e reestruturação das categorias foi utilizado o *software* Max-Qda. Os próprios pesquisadores realizaram categorização e a análise, pois o programa utilizado permite apenas maior velocidade no manuseio dos dados e sua melhor apresentação.

4 Análise dos resultados

A análise das categorias evidencia como a GP, as estratégias de internacionalização e o processo de expatriação da Plástico estão estruturados, a fim de ressaltar a influência destes processos entre si.

4.1 Gestão de pessoas

A GP doméstica da matriz atende as demandas locais (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2007). A GPI está dentro da GP global. A GP global está descentralizada da matriz e, inclusive, encontra-se fisicamente alocada em outro país para mostrar que a Plástico não está vinculada à cultura portuguesa. Por esse amadurecimento da GP global, há uma perspectiva geocêntrica da área, sem o enfoque etnocêntrico da matriz, corrente na internacionalização de multinacionais (VANCE; PAIK, 2006).

Nas subsidiárias, o E4 (expatriado e analista de GPI) e o E7 (gerente GP Brasil) veem que a disseminação de políticas e práticas ocorrem de forma incremental, visando assumir a cultura local para lidar com novos ambientes (REIS *et al.*, 2018). No início, é implementado um pacote de práticas da matriz e, aos poucos, vai se sucedendo a troca de informações. Para tanto, a GP das subsidiárias tem adotado uma perspectiva etnocêntrica ou policêntrica (VANCE; PAIK, 2006), dependendo do mercado em questão.

O etnocentrismo da matriz está presente na fala do E3 (gerente de GP), quando relaciona a expatriação com a disseminação do conhecimento nas subsidiárias. Esta

perspectiva não se encontra somente nos entrevistados portugueses, como mostra o depoimento do E7 (gerente GP Brasil): “eles são pessoas, normalmente, que têm um conhecimento técnico forte e uma determinação. Cumprem melhor as regras, as políticas, do que os colaboradores brasileiros. Eles respeitam e conseguem seguir as regras de forma mais tranquila”. Opiniões deste tipo são bastante comuns em empresas em início de internacionalização (VANCE; PAIK, 2006), sendo, porém, incoerente com o atual momento da Plástico. Isto pode estar relacionado com a falta de experiência internacional das pessoas que nunca expatriaram e que acabam supervalorizando a cultura da matriz.

Corroborando o etnocentrismo, a GP brasileira ainda recorre à matriz para o desenvolvimento de práticas. Isso mostra que dependendo do mercado de atuação, a matriz nem sempre impõe as práticas (JOHNSTON; MENGUC, 2007), mas serve como suporte para ajudar a desenvolver as áreas das unidades. No entanto, há maior direcionamento para a circulação de informações e práticas, não necessariamente vindas da matriz, configurando a adoção de práticas generalizadas e não determinadas por seus contextos (EDWARDS *et al.*, 2013), como relata o E7 (gerente GP Brasil): “não tínhamos um sistema de grade e Portugal também mandou o modelo deles. Então, adequamos aqui para o modelo do Brasil. Aos poucos, a gente está tendo mais proximidade, tanto de Portugal quanto da Inglaterra, da Espanha e trocando mais figurinhas”.

Atualmente, ocorre o ajustamento das práticas locais à visão da Plástico. O caminho inverso será importante para a globalização da empresa – aprender com as estruturas locais, por meio das experiências dos expatriados (FEE; MICHAILOVA, 2019), para organizar a empresa globalmente. A GP global tem, portanto, o desafio de identificar as práticas das subsidiárias e, a partir dessa nova percepção, criar a gestão global da Plástico, consoante com as diferentes culturas (SCHULER, 2000). Em consequência, as práticas perderão nacionalidades e ganharão globalidade.

A GP do Brasil tem uma perspectiva regiocêntrica (VANCE; PAIK, 2006), diante de uma estrutura ampla e com pouca ação local, atuando por regiões (no caso, a região brasileira). Essa é uma concepção importante para a Plástico, por possuir diversas subsidiárias na mesma região e aproveitar a mesma estrutura, no caso a da GP, para diversas fábricas. Por estar a GP brasileira sediada em São Paulo, as unidades fabris ficam sem suporte diário. De modo geral, a perspectiva regiocêntrica na gestão brasileira ainda não é compartilhada, visto que o foco da GP Brasil é desenvolver uma GP estratégica, através do estreitamento das relações com a GP global. Isto mostra o desconhecimento da GP sobre o quadro de pessoas e as competências que a Plástico Brasil pode disponibilizar para a estratégia global.

4.2 Gestão Internacional

A expansão internacional da empresa começou devido à saturação do mercado português. Com uma estratégia logisticamente cômoda, buscou, em um país vizinho (Espanha), a oportunidade expansão coerente com a Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977). A operação não obteve o desempenho esperado, a subsidiária foi fechada e a internacionalização da empresa encerrada. Anos depois, por meio de uma oportunidade de negócio no Brasil, foi percebida a possibilidade de

a empresa retornar à ampliação de seu mercado externo. Gradativamente, a internacionalização foi ocorrendo (JOHANSON; VAHLNE, 1977), por meio de experiências e aprendizados (OLIVEIRA; FIGUEIRA; PINHANEZ, 2018; FLORIS; CALEGÁRIO, 2019; PORTUGAL NETO; FORTE, 2020), em “mercados críticos, como Espanha, Ucrânia, Rússia, Vietnã e Brasil” (E1 – CEO e sócio-fundador).

Atualmente, pautada no desenvolvimento dos mercados em que já atua, a organização busca captar pessoas com grandes habilidades técnicas para contribuir com “o modelo Plástico” (E1 – CEO e sócio-fundador). Este modelo é baseado na consolidação, por meio da estratégia metanacional, de uma cultura, de uma empresa e de um modo de produção, (DOZ *et al.*, 2006). As políticas e práticas da Plástico evidenciam a intenção de torná-la metanacional, pois visam “constantemente à contratação de mais pessoas; mais lá fora do que aqui [em Portugal]” (E1 – CEO e sócio-fundador), a fim de assimilar diferentes perspectivas de conhecimento de variadas nacionalidades (DOZ *et al.*, 2006). O modelo metanacional pressupõe que o conhecimento está em qualquer parte do mundo, cabendo às empresas tomarem consciência dos diferenciais competitivos, antes que o concorrente o faça (DOZ *et al.*, 2006).

Neste modelo, as pessoas desvinculam-se de suas nacionalidades e são identificadas por suas competências (DOZ *et al.*, 2006). Por consequência, a empresa busca contratar pessoas “altamente profissionais, altamente competentes, os melhores. É, todas as pessoas que nós recrutamos têm que ser melhores do que nós [que já estamos dentro da organização]. Eu insisto nisso” (E1 – CEO e sócio-fundador). Não há um modelo da matriz a ser implantado, como na estratégia da multinacional, há sim as melhores políticas e práticas e os melhores gestores. O E8 (expatriado e gerente geral Brasil – RJ) relata a sua percepção: “um trabalhador não tem nacionalidade, é a sua capacidade. Então, não existe nem expatriado, nem local. Agora eu digo: em Portugal, os competentes, em França, os competentes e no Brasil, os competentes”.

Com a perspectiva metanacional consolidada, é possível criar uma cultura Plástico para disseminar as melhores políticas e práticas identificadas nas estruturas internacionais. As perspectivas multinacional, global e transnacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1989) diferem da metanacional (DOZ *et al.*, 2006), porque buscam identificar e implantar a cultura da empresa matriz, a adequando às particularidades locais. A metanacional busca identificar o que está sendo feito de melhor no exterior e construir um modelo que, por meio de bolsas de conhecimento, valoriza os conhecimentos globalmente dispersos (DOZ *et al.*, 2006; BOTELHO, 2015).

Apesar de as estratégias globais da empresa convergirem para a perspectiva metanacional, nem todos entrevistados mostram ter conhecimento do direcionamento que a empresa está tomando. O E3 (gerente de GP) especifica: “os nossos valores e a nossa missão há que manter e ser partilhada em todos os países”. Em diversos momentos da entrevista, identifica-se a perspectiva etnocêntrica da matriz em relação às outras operações no exterior. Essa divergência de entendimentos pode estar relacionada com o tempo demandado para alcançar a sincronia de conhecimento global devido à diversidade de contextos em que a empresa está operando, como também com a divulgação e o entendimento da estratégia metanacional tal como a gestão a tem desenhado. Enfatiza-se, no entanto, que alguns entrevistados (E8 – expatriado e gerente geral Brasil – RJ; E5 – expatriado e diretor geral Plástico InLab Brasil; e E4 – expatriado e analista de GPI) usaram citações bem similares às do E1

(CEO e sócio-fundador) em relação ao conceito metanacional, mostrando que as pessoas envolvidas na internacionalização tem esta estratégia muito presente no desenvolvimento de seu trabalho.

Na subsidiária brasileira, os entrevistados explicam que a estratégia multinacional de transposição do modelo Plástico encontra dificuldades referentes à atuação porque “os nossos clientes têm formas de pensar diferente; a cultura é diferente; o relacionamento é diferente, por isso não dá para transpor no Brasil de uma forma mais genérica” (E5 – expatriado e diretor geral Plástico Brasil). É necessário, portanto, entender a cultura local para desenvolver o trabalho, como expõe o E8 (expatriado e gerente geral Brasil – RJ): “é ir a todos os lados, misturar-se com o povo, tirar tempo para observar os outros. (...) Para que no dia a dia permita-me comunicar melhor. (...) É necessário abdicar da sua personalidade, adquirir a personalidade dos outros, caso contrário, é melhor nem sair de Portugal”.

No Brasil, ainda não há uma cultura Plástico, como evidencia o E6 (analista GP Brasil): “na Europa, é uma cultura europeia; no Brasil, é uma cultura brasileira”. Na percepção do E6 (analista GP Brasil), essa identificação da cultura brasileira ocorre porque as fábricas, nesse país, são as maiores operações da empresa, o que dificulta a disseminação do modelo Plástico. O E5 (expatriado e diretor geral Plástico InLab Brasil) também percebe que a estrutura brasileira não está consoante com a estratégia da Plástico, muito por causa da cultura brasileira que demanda diferentes práticas. Isto corrobora os estudos (JOHNSTON; MENGUC, 2007) que indicam a necessidade de adaptação de práticas em função do contexto, conforme expõe o seguinte relato:

Eu tenho aqui dois construtores: se houver ali uns 50 mil, eu dou um jeito de comprar a ele e não o outro, né? Lá [em Portugal], os construtores nem têm coragem de perguntar isso porque se perguntar isso, provavelmente não tem mais hipótese de entrar lá. Essa é a formação do brasileiro, de forma geral. Claro que há pessoas honestas e não honestas em qualquer parte do mundo. (...) É mais difícil aqui do que em qualquer empresa do mundo. Tem que ter procedimentos muito rígidos, muito controle das coisas, ou seja, eu não posso dar autonomia para as pessoas: ‘ah, eu confio em tal’. Não. Infelizmente, tem que haver sistemas de informação, tem que haver muito controle, obviamente que tem pessoas honestas, mas, em muitos casos, aqui no Brasil não é tão fácil (E5 – expatriado e diretor geral Plástico InLab Brasil).

De certa forma, o que foi sinalizado no depoimento do E5 (expatriado e diretor geral Plástico InLab Brasil) remete aos baixos níveis de educação e de instrução no país, o que demanda maior atenção da organização para que os processos aconteçam corretamente. Os diversos procedimentos e processos a serem seguidos refletem-se na estrutura da fábrica brasileira – formal e hierarquizada enquanto a Plástico em Portugal é menos formal e não usa pronomes de tratamento cerimoniosos, evitando o distanciamento entre as pessoas em função dos cargos ocupados.

Esse contexto ‘engessado’ e o baixo nível de instrução impedem o crescimento internacional das empresas que estão no Brasil e, conseqüentemente, do país. Como os brasileiros não têm, no currículo educativo básico, a obrigatoriedade do

aprendizado do inglês como segunda língua, há grande dificuldade de encontrar pessoas para expatriar para o Brasil (estrangeiros que falem português), bem como de encontrar brasileiros preparados para viajar para as unidades da Plástico no exterior.

A dificuldade de se comunicar em outras línguas impede os brasileiros de se adaptarem ao modelo metanacional, pois eles acabam não vivenciando experiências internacionais: “seria muito bom, se essas pessoas daqui da Plástico do Brasil fossem trabalhar por outras Plástico em outros países” (E5 – expatriado e diretor geral Plástico Brasil). Assim, enquanto os brasileiros não saem para as empresas no exterior, a vinda dos expatriados para o Brasil é citada como importante aprendizado para os empregados brasileiros: “é enriquecedor demais para nós brasileiros” (E6 – analista GP Brasil).

Os resultados mostram que a internacionalização da empresa estava baseada no modelo multinacional e que, conforme foi expandindo sua atuação no mercado externo, adquiriu uma perspectiva global. Atualmente, a internacionalização da empresa está pautada na consolidação da estratégia metanacional, no entanto, em alguns mercados, a perspectiva multinacional ainda predomina, evidenciando o desafio da internacionalização.

4.3 Processo de expatriação

Os entrevistados percebem que o expatriado tem importante papel, no início da internacionalização em um novo país ou na abertura de um fábrica, em relação à contratação de empregados locais e à implantação da cultura metanacional da empresa: “a pessoa está lá em Portugal e tenta gerir um negócio no Brasil, é errado. A empresa, já à partida, está a dizer que o Brasil não é importante” (E8 – expatriado e gerente geral Brasil - RJ). Posteriormente, conforme a subsidiária vai adquirindo maturidade, os expatriados são substituídos por pessoas locais, como explica o E1 (CEO e sócio-fundador): “quando abrimos no México, pegamos duas pessoas da Inglaterra e duas pessoas dos Estados Unidos e nós fomos lá e desenvolvemos. Estiveram lá um ano e voltaram”. Estes depoimentos expõem a importância da expatriação no desenvolvimento internacional da empresa (CERDIN; BREWSTER, 2014), bem como nas estratégias de gestão.

Neste exemplo, a expatriação tem uma configuração de equipe de suporte. No Brasil, como há diversas fábricas, não há necessidade de trazer expatriados, pois os empregados brasileiros já têm competência para abrir uma empresa em outra cidade. Com a estratégia de internacionalização da empresa em desenvolver os mercados atuantes, extingue-se o conceito de expatriado, porque as próprias empresas locais passam a dar o apoio estrutural inicial.

Coerente com o amadurecimento internacional da Plástico e com a estratégia metanacional, a disseminação do conhecimento (KAWAI; CHUNG, 2019) por meio das práticas globais será realizada através de sistemas de informação, extinguindo-se o processo de expatriação em cargos de gestão, conforme relata o E8 (expatriado e gerente Geral Brasil - RJ): “para os outros níveis, a velocidade da informação é possível ser gerida, dos diferentes fusos horários, através das tecnologias. Não há

necessidade de a pessoa estar lá. Se os processos da empresa estiverem bem definidos, ainda muito menos. Então, aquele expatriado deixa de existir”.

Para os cargos estratégicos, a expatriação ainda permanecerá como um processo corrente, pois “uma empresa de médio e grande porte precisa de um expatriado para garantir que os quadros tenham uma visão ampla da empresa” (E8 - expatriado e gerente geral Brasil - RJ). Quando o conhecimento de determinada pessoa é necessário, a empresa não hesita em expatriar. No entanto, “a pessoa vai para lá e tem que fazer a diferença; não é uma pessoa que vai para lá querendo voltar, querendo estar aqui. Que seja igual as que lá já estão. E sendo igual depois não queiram voltar” (E4 – expatriado e analista de GPI). Assim, os expatriados assumem a configuração de cidadãos do mundo (FREITAS; DANTAS, 2011), pois o empregado romperá o contrato de trabalho local e será contratado no país de destino.

Por causa dos custos, o E1 (CEO e sócio-fundador) sinaliza o fim dos contratos empregatícios internacionais. Aqueles que buscam uma carreira internacional dentro da empresa serão inseridos na estrutura de destino como empregados nacionais. A política vigente na Plástico evidencia a tendência de não haver repatriação, pois os atuais empregados convidados a seguir uma carreira internacional irão romper o contrato de trabalho com a empresa local e serão admitidos na empresa de destino como trabalhadores locais, caracterizando uma ‘expatriação definitiva’.

Apesar da ênfase que o E1 (CEO e sócio-fundador) coloca na descontinuação da expatriação, os expatriados no Brasil (E8 – expatriado e gerente geral Brasil - RJ e E9 – expatriado e supervisor Brasil – MG) têm expectativas de voltar para o país de origem devido a seus vínculos familiares, mostrando que a nova percepção sobre a estratégia da expatriação não é exposta para toda empresa.

A intenção de não voltar para o país de origem está relacionada com o fato de a empresa não ter uma política para expatriados, o que é de conhecimento de todos. O E8 (expatriado e gerente geral Brasil - RJ) explica que a expatriação significa “saltar de oportunidade em oportunidade para tapar um buraco” da empresa, e que a pessoa precisa ter um planejamento de sua expatriação, porque “o negócio vai crescendo, vai amadurecendo, vai ganhando espaço” (E8 – expatriado e gerente geral Brasil - RJ) e sua presença torna-se desnecessária.

O planejamento da expatriação torna-se, portanto, dispensável, sendo entendido como uma opção pessoal de trocar de local de trabalho, o que não implica tratamento especial. Isso pode estar relacionado com a desglamourização da expatriação (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013), a qual, porém, não foi referida pelos entrevistados da Plástico. A desglamourização talvez esteja refletindo algumas situações como: a empresa não oferecer benefícios financeiros; os expatriados estarem no Brasil – país com uma imagem desfavorável no exterior –; o novo conceito do processo e, conseqüentemente, a falta de perspectiva na carreira; a desvalorização da expatriação na empresa. O E8 (expatriado e gerente geral Brasil - RJ) esclarece: “as pessoas veem os expatriados como pessoas que têm um benefício, que têm férias industriais pagas e não são bem vistas por aí. (...) Hoje, não. As pessoas veem que é uma opção tua, tu é que escolheste, é um problema teu”.

Frente a um processo de expatriação que assume diferentes conceitos e configurações à medida que a empresa se internacionaliza, compreende-se que a estrutura do processo de expatriação da Plástico é enxuta, com poucas políticas e práticas. Essas, quando existentes, são de caráter burocrático, visando à

movimentação do empregado, embora a literatura indique que este processo deve ser percebido para além do simples deslocamento do empregado para suprir uma necessidade local (COLLINGS; ISICHEI, 2018).

A expatriação é percebida como uma maneira de enriquecer a estratégia global da empresa por possibilitar a troca de conhecimento entre os empregados incentivados por políticas e práticas de âmbito global – como ressaltam Pudelko e Harzing (2007) e Kawai e Chung (2019) – e não de maneira pontual e pioneira focada em um expatriado com iniciativas próprias. Paradoxalmente, os entrevistados especificam duas perspectivas do processo. Corroborando os estudos de Pintar, Martins e Bernik (2017), Collings e Isichei (2018), Maciel *et al.* (2019) e Gallon, Scheffer e Bitencourt (2013), a primeira perspectiva mostra que a empresa tem desperdiçado conhecimento com a experiência dos expatriados, como relata E8 (expatriado e gerente geral Brasil - RJ):

Eu acho que eu gostaria de reportar a Portugal todo este conhecimento como estratégia. Porque eu tenho uma visão ampla da empresa como um todo. Só que não foi pensado nisso. Então, é um desejo, mas não pode não ser uma contraposição. Se não for, eu penso, planejado, pode haver uma frustração. Talvez uma mudança de empresa, em que eu consiga aplicar todo este conhecimento de uma forma mais estratégica e estrutural, e não mais operacional como é hoje. (...) Se eu for dar a minha opinião, eu gostaria de voltar a Portugal, que eu acho que é trazer todo o conhecimento e poder transmitir aos colegas da empresa. Acho que com todo este meu *know-how*, eu pudesse transmitir os erros e as coisas boas para quem começa; a estrada mais certa e mais curta e não ter que cair nos mesmos erros que eu caí. Acho que isso é algo enriquecedor.

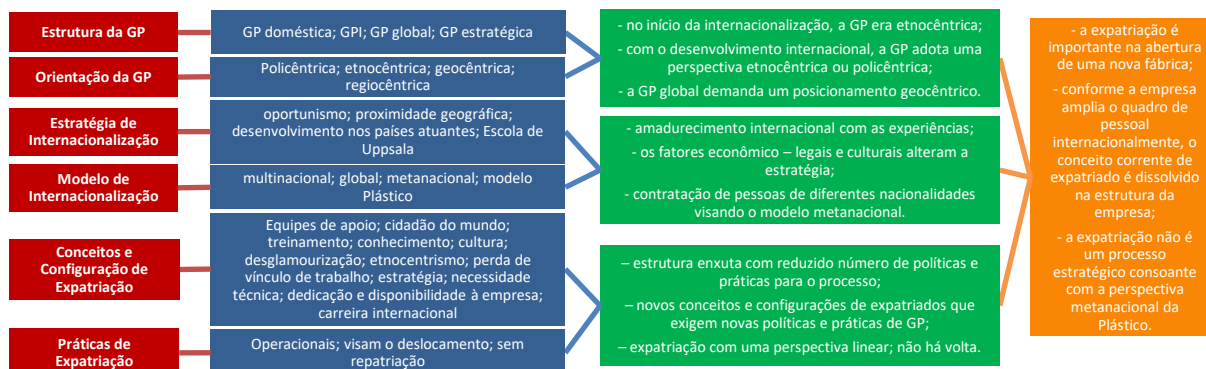
A segunda mostra que, para os cargos de gestão, a experiência internacional é importante e deveria ser planejada na construção da carreira (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013). No entanto, tal relação não é formalizada na empresa, conforme relata o E5 (expatriado e diretor geral Plástico InLab Brasil): “em Portugal, o Fabricio, por exemplo, é o único diretor geral na estratégia direta que não é da Plástico. Está cá há um ano, um ano e pouco. Por isso, ele é uma exceção. Mas na maioria dos casos, são pessoas que já correram vários países; têm experiências em outros países”.

Os dados revelam que a expatriação é uma opção do empregado, eximindo a empresa da responsabilidade de seu planejamento. Com o amadurecimento internacional, a empresa modificou seu conceito de expatriação e, desde então, o expatriado é visto como integrante de um banco de talentos, como ‘um tapa buracos’, em consequência da falta de planejamento da carreira das pessoas que vão para o exterior (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013; MACIEL *et al.*, 2019). A empresa não possui, portanto, práticas consolidadas no processo de expatriação, permitindo emergir práticas informais e o descontentamento de algumas pessoas.

Apesar de a expatriação proporcionar a circulação de pessoas de diferentes culturas e, com isso, construir novas políticas e práticas de trabalho, ela não faz parte da estratégia de internacionalização. No entanto, no que concerne ao

desenvolvimento da metanacionalidade, novas configurações de expatriados emergem (Figura 2).

Figura 2 – O processo de expatriação na estratégia de internacionalização da Plástico



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Pelo exposto, a expatriação não é um processo estratégico consoante com a perspectiva metanacional da Plástico. Ela é importante no início da implantação de uma fábrica no exterior, mas, conforme a empresa amplia o quadro de pessoal internacionalmente, o conceito corrente de expatriado é dissolvido em sua estrutura. A tendência é que o expatriado seja substituído por um contratado local, exceto em caso de necessidade técnica, originando novas configurações de expatriados: cidadão do mundo e equipes de apoio. Alguns fatores culturais influenciam a estrutura global da empresa, demandando novas práticas e postergando o desenvolvimento da estratégia metanacional.

5 Considerações Finais

Este estudo teve como propósito analisar o processo de expatriação nas estratégias de internacionalização e na orientação da GP em uma empresa portuguesa. Os achados indicam que a Plástico, devido à estratégia metanacional e à busca de ‘bolsas de conhecimento’ (DOZ *et al.*, 2006), desvia o foco da matriz, o que concorre para certa redução do etnocentrismo português. Desta forma, a empresa não preza pelo ‘conhecimento português’, mas visa criar um modelo Plástico, composto por competências encontradas em qualquer parte do mundo. A procura do conhecimento busca recrutar empregados, independentemente do país em que nasceram ou onde trabalham. Em consequência, a expatriação não desempenha papel estratégico na empresa, sendo considerada como uma possibilidade de trabalhar em outra unidade da empresa.

O presente estudo colabora teoricamente ao mostrar que a expatriação é um processo imbricado na implementação da estratégia de internacionalização, porém, muitas vezes, não percebido desta maneira pelas empresas. Por isso, embora a Plástico sinalize o fim da expatriação, entende-se que esta não acabará, mas que emergirão novas configurações de expatriados, conforme a empresa for amadurecendo no mercado internacional.

A pesquisa também oferece uma contribuição por evidenciar que a literatura existente sobre expatriação ainda é emergente e não contempla a dinamicidade do processo, pois os estudos sob esta ótica ainda são incipientes. O entendimento de expatriação como a saída do país de origem assume o conceito territorial, uma demarcação geográfica, desconsiderando a diversidade cultural encontrada dentro do país e mesmo na própria pessoa. No cenário global, aumenta o número de pessoas que nascem em determinado país, porém são criadas e alfabetizadas em outro, configurando uma nova geração de empregados formados por diversas culturas. Estes não pertencem a um único país ou a uma única cultura, caracterizam-se como cidadãos do mundo, antes mesmo de entrarem nas organizações.

A presente investigação deparou-se com vários exemplos, como: um entrevistado de nacionalidade brasileira que foi criado em Portugal e outro que estava tão familiarizado com a cultura brasileira que já se considerava brasileiro. Há um entrevistado lusitano que começou trabalhando na subsidiária inglesa e depois foi transferido para a empresa portuguesa. Na primeira situação, ele não era expatriado, porque estava no país 'de origem', de acordo com o contrato da empresa, mas, quando foi transferido para Portugal, assumiu o caráter de expatriado, por não estar mais na Inglaterra, mesmo sendo ele português. Este empregado foi considerado, portanto, um expatriado porque não estava no país de origem do contrato de trabalho, embora estivesse no país onde nascera.

A contribuição gerencial desse estudo emerge por ele desvendar que as relações de trabalho no âmbito internacional estão mudando e demandam a movimentação de diversas pessoas para diferentes países, independentemente do(s) passaporte(s) que elas tenham. Mudam, portanto, as origens e os vínculos, mas permanecem as pessoas, requerendo uma GPI com intensa dinamicidade. As empresas demandam empregados com diversas competências, no entanto não apresentam políticas e práticas para torná-las um diferencial estratégico e, principalmente, não conseguem lidar com a grande diversidade cultural. As empresas devem buscar uma GP e uma GPI que englobem a diversidade internacional e não foquem apenas os expatriados. É necessário que elas estejam preparadas para receber expatriados, impatriados, cidadãos do mundo e empregados de outros países sem vínculo com a organização.

Como os próprios entrevistados expressaram, devido ao desenvolvimento de novos sistemas de informação, a presença do expatriado com o intuito de disseminar conhecimento vai se tornando obsoleta. Por conseguinte, as empresas devem atentar para novas formas de gerir o conhecimento, a fim de contribuir para a disseminação de práticas globais. Ademais, com o aumento das vídeos conferências nos negócios empresariais, as movimentações internacionais demandam novos arranjos organizacionais.

A presente pesquisa assinalou ser interessante entender, em longo prazo, o amadurecimento da internacionalização das empresas, levando em consideração alguns fatores como: modo de entrada, setor de atuação, tempo de existência da empresa e de sua internacionalização. Sugere-se, portanto, um estudo longitudinal para acompanhar como ocorre a internacionalização, a fim de encontrar suas novas dimensões.

A abordagem teórica da Escola de Uppsala contribuiu para o direcionamento da análise dos resultados encontrados. Caso tivessem sido adotadas outras teorias, os

resultados poderiam conduzir a uma perspectiva diferente e assim sinalizar novos achados. Como limitação do estudo, salienta-se o idioma, pois, embora ambos países pesquisados tenham o português como língua oficial, por vezes, os conceitos usados em Portugal são entendidos de modo diferente do que no Brasil, havendo possibilidade de serem erroneamente interpretados.

Referências

- ATHAYDE, A. L. M.; SANTOS, C. L. T.; FIUZA, G. D.; COSTA, A. C. R. Gestão Internacional de Pessoas: novas possibilidades de pesquisa. **Pretexto**, v. 20, n. 2, p. 67-86, 2019.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing Across borders: The Transnational Solution**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1989.
- BERTOLINI, A.; LARENTIS, F. Expatriação e Processos de Aprendizagem Organizacional: um estudo de casos múltiplos. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 18, n. 2, p. 213-239, 2019.
- BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. Human Resource Management: Scope, analysis and significance. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. (Eds.), **The Handbook Of Human Resource Management** (pp. 1-16). Oxford: Oxford University Press, 2007.
- BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. D. As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de casos múltiplos. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 15-34, 2015.
- CALDERON, P. A. L.; GUEDES, A. L. M.; CARVALHO, R. W. Gestão internacional de recursos humanos: adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros. **Internext**, v. 11, n. 2, p. 6-20, 2016.
- CERDIN, J. L.; BREWSTER, C. Talent management and expatriation: bridging two streams of research and practice. **Journal of World Business**, v. 49, n. 2, p. 245-252, 2014.
- COLLINGS, D. G.; ISICHEI, M. The shifting boundaries of global staffing: integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n.1, p. 165-187, 2018.
- COSTA, L. D. F. L. G. D.; AÑEZ, M. E. M.; MOL, A. L. R.; DAMASCENO, T. D. S. A. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 4, p. 960-973, 2017.
- DOZ, Y.; ASAKAWA, K.; SANTOS, J.; WILLIAMSON, P. **O Desafio Metanacional: como as empresas podem vencer na economia do conhecimento**. Monitos: Lisboa, 2006.
- EDWARDS, P. K.; SÁNCHEZ-MANGAS, R.; TREGASKIS, O.; LEVESQUE, C.; MCDONNELL, A.; QUINTANILLA, J. Human resource management practices in the multinational company: a test of system, societal, and dominance effects. **ILR Review**, v. 66, n. 3, p. 588-617, 2013.
- FEE, A.; MICHAILOVA, S. How host organizations prepare for and learn from expatriate assignments. **Thunderbird International Business Review**, p. 1-14, 2019.
- FLORIS, L. M.; CALEGÁRIO, C. L. L. A internacionalização de uma empresa brasileira e os riscos de mercado sob a óptica do modelo de Uppsala. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 10, n. 3, p. 60-78, 2019.

- FREITAS, M. E. de; DANTAS, M. O Estrangeiro e o novo grupo. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 51, n. 6, p. 601-608, 2011.
- GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B.; BITENCOURT, B. M. “Eu fui, voltei e ninguém viu”: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 128-148, 2013.
- GUIMARÃES, P. P. A.; SALLES, D. M. R.; LONTRA, V. H. C. C. A career in the view of repatriates: a case study in a Brazilian mining multinational. **Internext**, v. 11, n. 1, p. 77-91, 2016.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n.1, p. 23-32, 1977.
- JOHNSTON, S.; MENGUC, B. Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 5, p. 787-801, 2007.
- KAWAI, N.; CHUNG, C. Expatriate utilization, subsidiary knowledge creation and performance: The moderating role of subsidiary strategic context. **Journal of World Business**, v. 54, n. 1, p. 24-36, 2019.
- LAKSHMAN, S.; LAKSHMAN, C.; ESTAY, C. The relationship between MNCs’ strategies and executive staffing. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 2, p. 233-250, 2017.
- MACIEL, A. C.; MORES, G. V.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M. International human resource management for expatriation in early and late mover multinationals. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 3, p. 72-85, 2019.
- NOGUEIRA, A. J. F. M.; DELGADO, M. P.; BARRETO, S. Gestão de Recursos Humanos no Processo de Internacionalização. **Internext** (São Paulo), v. 7, p. 1-29, 2013.
- OLIVEIRA, R. H.; FIGUEIRA, A. R.; PINHANEZ, M. Uppsala model: a contingent theory to explain the rise of EMNEs. **Internext**, v. 13, n. 2, p. 30-42, 2018.
- PINTAR, R.; MARTINS, J. T.; BERNIK, M. Analysis of expatriation process in a slovenian company. **Organizacija**, v. 50, n. 1, p. 63-79, 2017.
- PORTUGAL NETO, A. F.; FORTE, S. H. A. C. Avaliação de risco no processo de internacionalização da nba no brasil. **Internext**, v. 15, n. 1, p. 71-87, 2020.
- PUDELKO, M.; HARZING, A. W. Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, v. 46, n. 4, p. 535-559, 2007.
- QUINTANILLA, Javier. **Dirección de recursos humanos em empresas multinacionales: las subsidiarias al descubierto**. Madrid: Prentice Hall, 2002.
- REIS, G. G.; FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A.; ZAMBALDI, F. Assessing Emerging Multinationals Global Mindedness Profiles. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 6, p. 172-194, 2018.
- SCHULER, R. S. The internationalization of human resource management. **Journal of International Management**, v. 6, p. 239-260, 2000.
- SCHULER, R. S.; BUDHWAR, P. S.; FLORKOWSKI, G. W. International human resource management: review and critique. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n.1, p. 41-70, 2002.

SEKIGUCHI, T.; FROESE, F. J.; IGUCHI, C. International human resource management of Japanese multinational corporations: challenges and future directions.

Asian Business & Management, v. 15, n. 2, p. 83-109, 2016.

TAYLOR, S.; BEECHLER, S.; NAPIER, N. Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 959-985, 1996.

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