

# PERCEPÇÃO DAS BARREIRAS AOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: ASPECTOS RELACIONADOS À INTERNACIONALIZAÇÃO E EXPATRIAÇÃO

Perception of barriers in international business: aspects related to  
internationalization and expatriation

MAZON, F. S.  
JAEGER, M. A.  
KATO, H. T.

Recebimento: 14/05/2010 – Aceite: 09/07/2010

**RESUMO:** Entre riscos e incertezas relativos aos negócios internacionais, destacam-se diversas barreiras ao comércio à gestão internacional, em que os profissionais envolvidos podem ser um diferencial competitivo para as organizações. Este trabalho busca identificar as principais dificuldades no que concerne à expansão internacional dos negócios, bem como da importância da expatriação de executivos na gestão deste processo. O trabalho é de natureza descritiva e relaciona o caso de uma organização que cruzou as fronteiras geográficas em busca da expansão dos negócios. A pesquisa constata o predomínio do critério técnico sob o cultural na escolha do expatriado, bem como a semelhança entre as barreiras percebidas no aspecto individual e organizacional, tanto para os processos de internacionalização de empresas quanto de expatriação de executivos.

**Palavras-chave:** Barreiras. Expatriação. Negócios Internacionais.

**ABSTRACT:** Among many risks and uncertainties related to international businesses, some barriers to international commerce and management are highlighted, where the professionals involved may be a competitive differential for organizations. This piece of work aims to identify the main difficulties for international business expansion, as well as the role of the executive expatriation in managing this process. The study has a descriptive nature and reports the case of an organization that crossed geographic borders seeking business

expansion. The research verifies the technical criterion predominance over the cultural criterion in choosing the expatriated ones, as well the similarity between barriers perceived in the individual and organizational perspective as for internationalization process as for executive expatriation.

**Key words:** Barriers. Expatriation. International Business.

## Introdução

Na perspectiva brasileira, a globalização e a abertura de mercado tiveram grande impacto no mercado nacional e no ambiente competitivo das empresas. A estabilização da economia e a desregulamentação em meados da década de 90 atraíram poderosos concorrentes internacionais para o mercado local. Para as empresas brasileiras, os desafios da globalização foram ampliados por sua pouca ou nenhuma experiência internacional e pela diferença no nível de desenvolvimento tecnológico. Entretanto, esta nova dinâmica no mercado trouxe consigo oportunidades para as empresas que conseguiam atuar em situações de competitividade mais intensa.

Se a atividade internacional é positiva para o desempenho tanto das empresas quanto do país, é interessante identificar os fatores que levam uma empresa a aventurar-se em mercados internacionais e conquistá-los. Por outro lado, é pertinente identificar as dificuldades que se colocam ao ingresso em mercados externos e à expansão internacional na percepção dos responsáveis pela tomada de decisão nas organizações.

Nesse contexto, uma questão fundamental coloca-se com relação ao modo com que a cultura nacional e a cultura empresarial podem contribuir, ou não, para o sucesso das empresas no mercado global. A globalização tende a nivelar as culturas e as uniformizar, com base nas perspectivas do poder dominante. Assim, a cultura assume um papel cada vez mais importante, tanto no

ambiente interno como externo das organizações (ROCHA, 2000).

Isso significa que todo procedimento social está embutido em um contexto particular conectado culturalmente e enraizado profundamente em valores e crenças, o que implica em risco no gerenciamento das diferenças culturais (LOW; SHI, 2001). As diferenças culturais sem um gerenciamento adequado podem resultar em gerentes e organizações ineficazes e frustradas quando trabalharem com culturas diferentes. No entanto, diferenças culturais adequadamente geridas podem conduzir a práticas negociais inovadoras, mais rápidas e melhores apreendidas dentro da organização e ser fonte de vantagem competitiva (HOECKLIN, 1996).

Considerando as diferenças nas formas de conduzir os negócios, sob um contexto de internacionalização, esta seção apresenta os aspectos introdutórios e a seção dois revisa as teorias sobre motivações para internacionalizar barreiras ao comércio e à gestão de negócios internacionais, barreiras culturais e transculturais nas negociações, razões para a expatriação e o ajustamento intercultural dos expatriados. As seções três, quatro e cinco apresentam respectivamente: a metodologia empregada; a descrição do caso e análise dos resultados; considerações finais do trabalho, juntamente com suas limitações e contribuições.

## As iniciativas de expansão internacional

A literatura tem sugerido que o termo “motivação internacional” refere-se ao pro-

cesso de iniciação, direção e energização da firma e de seus membros para a realização de negócios no mercado estrangeiro. Com este conceito, os fatores que motivam a internacionalização podem influenciar a maneira das firmas configurar e selecionarem a escala e o escopo de suas operações internacionais, bem como o modo de reunir e alocar recursos tangíveis e intangíveis em mercados estrangeiros (HONÓRIO; RODRIGUES, 2005).

Além disso, tais fatores podem influenciar os limites das oportunidades internacionais oferecidas, a aprendizagem que ocorre com a realização de negócios no exterior, a mobilização dos recursos necessários para a obtenção do conhecimento advindo da interação da firma com o mercado internacional e o processo de formação de uma cultura voltada para a realização de empreendimentos internacionais. A motivação para se internacionalizar mantém uma relação estreita com o processo de formulação e escolha das estratégias que a firma estabelece para reconhecer e explorar as oportunidades oferecidas pelo mercado internacional. Os estímulos à exportação são fatores que influenciam a decisão da firma para iniciar, desenvolver e manter operações de exportação. De uma forma mais ampla, eles fornecem a força-motriz necessária para impulsionar a firma em direção ao caminho da internacionalização (HONÓRIO; RODRIGUES, 2005).

O comportamento das firmas no mercado internacional está relacionado às aspirações gerenciais, às capacidades e ao nível de comprometimento que a gerência está disposta a empenhar nos esforços de *marketing* internacional. Gerentes das firmas sem êxito ou sem atividade internacional, geralmente, demonstram falta de determinação ou dedicação para o *marketing* internacional. Devido às dificuldades na penetração em novos mercados, o tema comprometimento gerencial é um elemento crucial (CZINKOTA; RONKAINEN, 2005).

Em várias atividades de negócios, um único fator raramente resulta em uma determinada ação. Usualmente, a mescla de fatores resulta nos passos seguidos pelas empresas em determinada direção. Isso é verdadeiro na internacionalização; motivação consiste em uma variedade de fatores que atraem ou lançam as firmas para a trajetória internacional. As empresas são diferenciadas em motivações reativas ou pró-ativas, em que estas representam estímulo a tentar uma mudança estratégica, e aquelas influenciam as empresas que são receptivas às mudanças do ambiente e se ajustam a elas modificando suas atividades ao longo do tempo (CZINKOTA; RONKAINEN, 2005).

As empresas que se aventuram no comércio internacional se deparam com barreiras ou dificuldades que diferem daquelas de seu mercado doméstico. As barreiras impostas pelos países aos produtos importados podem ser divididas em dois grandes grupos: barreiras tarifárias e barreiras não tarifárias (KOTABE; HELSEN, 2000). As barreiras tarifárias mais utilizadas no comércio internacional são as tarifas alfandegárias, que são divididas em tarifas alfandegárias específicas e as tarifas alfandegárias *ad valorem* e são instrumentos qualitativos que influenciam os preços de mercado sem impor diretamente a quantidade comprada ou vendida (LABATUT, 1994). As barreiras não tarifárias são quaisquer medidas que não a tarifa, destinadas a impedir ou dificultar a venda de produtos em um mercado estrangeiro (KEEGAN; GREEN, 2000).

Moini (1997) propõe a existência de cinco tipos de barreiras ao comércio internacional no que concerne à exportação: (a) barreiras de marketing - compreendem a obtenção de informações sobre clientes e mercados externos, como fazer preços e propaganda no exterior; (b) barreiras de procedimentos - estão ligadas aos aspectos burocráticos, documentais e logísticos envolvidos em uma

operação de exportação; (c) barreiras de práticas e negócios internacionais - referem-se aos regulamentos impostos por governos, à comunicação com clientes e às práticas comerciais no exterior; (d) barreiras financeiras - dizem respeito aos riscos cambiais, ao financiamento das operações de exportação e à cobrança das vendas ao exterior; (e) barreiras técnicas e de adaptação - referem-se à adaptação de produtos para o mercado externo e a serviços de pós-venda.

As várias pesquisas no âmbito da internacionalização de empresas, notadamente sobre as exportações, revelam a existência de barreiras à entrada de mercadorias em outros países. Assim, as barreiras ou obstáculos às exportações geram atitudes negativas nos executivos de empresas exportadoras, alterando o comportamento e a *performance* da empresa em relação à atividade exportadora. Os programas públicos de promoção às exportações tratam da questão de barreiras oferecendo um largo conjunto de atividades, projetadas para auxiliar os exportadores ativos e em potencial a tornarem-se mais envolvidos com o marketing internacional (MACHADO; SCORSATTO, 2005).

As barreiras percebidas à exportação são consideradas, nos estudos de comportamento exportador, como característica de atitudes dos gerentes internacionais. A percepção de barreiras está associada ao comportamento exportador de tal modo que empresas cujos executivos percebem barreiras elevadas têm menor propensão a exportar ou, caso o façam, tendem a se manter em níveis preliminares da atividade exportadora (MACHADO; SCORSATTO, 2005).

Rocha (2001) destaca 4 fatores que influenciam o processo de internacionalização e os aplica às empresas brasileiras. São os fatores geográfico, ambiental, motivacional e cultural. Observados os baixos níveis de internacionalização das empresas brasileiras, são extremamente válidos e importantes os

programas oficiais de apoio à exportação como fator motivacional que impulsionam empresas brasileiras ao mercado externo.

No Brasil, foram realizados diversos estudos sobre o tema de barreiras percebidas à exportação por executivos de empresas exportadoras. De uma maneira geral, esses estudos apontam a existência de uma relação entre a percepção de barreiras e o tipo de indústria analisado, o estágio da empresa na exportação, a experiência da empresa na atividade exportadora, a continuidade da atividade exportadora, o envolvimento com a exportação, a agressividade na exportação e o tamanho da firma (MACHADO; SCORSATTO, 2005).

As barreiras potenciais identificadas nos negócios internacionais afetam as empresas em maior ou menor grau nos diversos estágios de seu processo de internacionalização. Assim, para a avaliação do grau de comprometimento e persistência de um executivo para com a atividade internacional faz-se imprescindível avaliar o nível de importância que este julga às barreiras quanto à entrada no mercado externo (MACHADO; SCORSATTO, 2005).

Minervini (1991) explica que enquanto a exportação e o comércio exterior são como um todo, fatores de desenvolvimento de um país, educação, tecnologia, abertura e transparência são as ferramentas para ingressar com mais impulso na comunidade internacional. Entre as diversas variáveis macroambientais que devem ser analisadas nas negociações internacionais encontram-se as variáveis macroeconômicas, sociais, demográficas, culturais, tecnológicas, políticas e ecológicas.

O grau de internacionalização das empresas pode demandar novas formas de atuação de seus executivos. Empresas com maior orientação para o mercado externo podem necessitar de deslocamento de seus executi-

vos para o exterior para realizar negociações, ou até mesmo, para conduzir negócios ou projetos em outro país.

De acordo com Bartlett e Ghoshal (1992), o envio de executivos para atuação internacional sustenta-se em motivações estratégicas que são definidas em função de três objetivos complementares:

1. buscar o entendimento das necessidades do mercado local para que possa ser criada a diferenciação nos produtos para atender às preferências dos clientes e às características do setor, bem como promover as mudanças culturais e legais no ambiente de mercado onde irão operar, denominado resposta local;
2. alavancar as oportunidades de diferentes fatores da produção nacional, buscando economias de escala, compartilhamento de custos e investimentos por meio de diferentes mercados e unidades de negócios, denominado integração global;
3. desenvolver, na organização, o intercâmbio entre as diferentes unidades (centrais ou subsidiárias) para que aprendam entre si e troquem inovações e sistemas de gestão e processos, denominado aprendizado e inovação.

Para Black e Gregersen (1999) e Halcrow (1999), os expatriados são enviados para o cumprimento de tarefas internacionais com a finalidade de: (a) abrir novos mercados; (b) facilitar uma fusão ou aquisição; (c) instalar novas tecnologias e sistemas; (d) aumentar a participação de mercado (*market share*) ou impedir que competidores o façam; (e) desenvolver visão de longo prazo de negócios em países estrangeiros; (f) transferir conhecimento para profissionais locais; (g) aprender e gerar ideias inovadoras; (h) desenvolver habilidades de liderança global.

Com a globalização e a conseqüente intensificação da internacionalização dos negócios, o relacionamento entre a cultura nacio-

nal, os valores, procedimentos e orientações gerenciais passaram a motivar uma série de pesquisas no campo da gestão internacional. Uma destas pesquisas foi feita por Hofstede (1991), na qual estudou a ligação entre as dimensões culturais e os itens gerenciais. Leung et al. (2005) entendem que em um nível macro, a cultura global é criada por *networks* globais e por instituições globais que atravessam fronteiras nacionais e culturais.

Para Hofstede (1980), as pessoas carregam programas mentais, que contêm componentes da cultura nacional produzidos e reforçados pela experiência. Depois de analisar dados de mais de 40 países, Hofstede (1980, 1991) constatou a existência de quatro dimensões de valores nos programas mentais que poderiam classificar os países na área cultural, que são: distância do poder; aversão às incertezas; individualismo/coletivismo e masculinidade/feminilidade.

Chen e Li (2005) abordam os aspectos de coletivismo e individualismo dentro das culturas. Os estudos dos autores reforçam proposições sobre o maior senso de coletivismo das culturas orientais em oposição ao individualismo ocidental. Porém, o fato de o indivíduo buscar o coletivismo, privilegiar o grupo o qual faz parte não significa que haja cooperação com outros grupos, o que é denominado visão institucional da cultura. O coletivismo apresenta cooperação intra-grupo e não extra-grupo, enquanto que o individualismo não diferencia membros de não membros de um determinado grupo.

Mezias e Scandura (2005) apontam que o desenvolvimento da atividade internacional é composto de três fases: pré-expatriação, expatriação e repatriação. A expatriação é entendida como um processo de *mentoring*, ou seja, um processo em que há um ou vários mentores e um protegido (*protégé*). Apontam também que uma carreira sem fronteiras não está restrita a uma única organização. O *mentoring* seria uma *network* de relacionamentos

do *protégé*, cuja utilização de múltiplos mentores melhoraria o desenvolvimento do executivo. Ela transcende os membros organizacionais e consiste em uma sequência de experiências por meio de ambos, organizações e trabalhos.

A expatriação vai além da socialização e processo de aculturação que afeta a identidade das carreiras dos expatriados. Eles necessitam aprender novas maneiras de pensar, agir e acumular conhecimento nos contextos culturais e de suas atividades. Embora o expatriado trabalhe para o mesmo empregador, o país estrangeiro pode ser tão diferente de forma a representar uma nova situação de emprego e contrato psicológico (MEZIAS; SCANDURA, 2005).

O sucesso de uma expatriação está na combinação de três fatores: ajustamento intercultural, eficácia no trabalho e conclusão da designação. Os critérios de seleção mais adequados a determinar se uma pessoa concluirá sua missão, conseguirá se adaptar à cultura do país destino e realizará os objetivos estratégicos e táticos de sua designação são extremamente relevantes (FRANKE; NICHOLSON, 2002). A atenção relativa a comportamentos apropriados, com respeito à preparação para atravessar fronteiras, socialização, ajustamento e repatriação é mais intensa do que quando se considera o comportamento em um estágio da seleção (FISH, 1999).

Franke e Nicholson (2002) realizaram um estudo sobre os critérios de seleção de expatriados e obtiveram um ranking de 15 itens: (a) amparo ao cônjuge; (b) habilidades de comunicação; (c) sensibilidade interpessoal; (d) interesses culturais e sociais; (e) habilidades técnicas; (f) necessidade de realização; (g) prioridades de trabalho; (h) necessidade de autonomia; (i) extroversão; (j) fluência da língua; (l) disponibilidade para treinamento de preparação; (m) registro baixo

de doenças; (n) poucos laços de família; (o) férias no exterior; (p) ausência de crianças em idade escolar.

As práticas atuais mostram que a competência técnica é o critério de seleção mais largamente utilizado, seguido por desempenho em trabalho anterior, talento gerencial e independência de opinião. Aspectos familiares e influência da linguagem, geralmente, apresentam baixa consideração pela companhia. A competência técnica como uma qualidade é necessária para resolver problemas nos negócios e para ganhar respeito entre os colegas, mas pode não ter conexão com o sucesso da designação. Podem ser mais importantes, em muitos casos, as habilidades interpessoais, as características da personalidade ou os fatores que residem atrás de sua história social. Provavelmente, o mais importante e negligenciado fator no processo de seleção é a situação da família, o suporte do cônjuge para a designação no estrangeiro (FRANKE; NICHOLSON, 2002).

O maior desafio para fazer negócios internacionalmente é, claramente, adaptação às diferentes culturas, o que requer um entendimento da diversidade cultural, das percepções e dos valores. Porém, o ajuste cultural do expatriado torna-se complexo, pois, em 95% dos casos de expatriação o executivo é escolhido por suas habilidades técnicas e não por suas habilidades culturais (MEZIAS; SCANDURA, 2005).

No processo de ajustamento cultural, mais especificamente na fase de choque cultural, a aculturação é o fator decisivo para a adaptação do indivíduo à nova sociedade. Aculturação é a interpretação da cultura, por meio de um conjunto de fenômenos provenientes do contato direto e contínuo de grupos de indivíduos representantes de culturas diferentes. Esta pode ser entendida como o processo pelo qual o membro de um grupo de um *background* cultural se adapta à cultura

de um grupo culturalmente diferente (TUNG, 1998). Com base nessas duas dimensões, quatro orientações básicas para as relações entre grupos culturais são mencionadas: (a) integração: atração pela cultura do outro grupo cultural com preservação das normas da própria cultura; (b) assimilação: atração pela cultura do outro grupo cultural, mas não preservando as normas da própria cultura; (c) separação/segregação: preservação das normas da própria cultura com rejeição à cultura do outro grupo; (d) marginalização: não preservação das normas da própria cultura e rejeição pela cultura do outro grupo.

Para Berry e Kailen (1995), duas dimensões da aculturação podem ser identificadas: (1) a preservação cultural – definida como a extensão que cada membro de um sub-grupo cultural precisa preservar de suas próprias normas culturais; (2) a atratividade à sociedade parceira – definida como a extensão na qual os membros de um sub-grupo cultural são atraídos pelas normas de uma grande sociedade onde eles operam.

Joly (1993) define ainda quatro fases, pelas quais os expatriados passam na experiência existencial no estrangeiro: (1) o encantamento: onde ocorre a constatação rápida pelo executivo expatriado de que o tipo de economia do país-hóspede contém muito mais possibilidades para ele que a do seu país de origem; (2) o negativismo extremo: etapa crucial da experiência cultural de longa duração, sobretudo se for a primeira. Nela se inserem todas as formas de representação cultural do país-hóspede que entram em conflito com a cultura do expatriado; (3) distanciamento ou integração: nesta etapa, ou o expatriado rejeita a cultura anfitriã ou aceita-a tornando-se um “nativo”; (4) Oochoque da volta: a experiência de vários anos no exterior expõe o expatriado a um choque tanto mais confuso quanto inesperado. As dificuldades de inserção à cultura de origem

vão manifestar-se tanto no plano pessoal quanto profissional.

Convenciona-se que quanto maior a diferença entre a cultura do país de origem e a do país destino, mais difícil se torna o ajustamento. Esta diferença chama-se “choque cultural” (MILLER, 1973). Stening e Hamner (1992) exploram, em seus estudos, a adaptação cultural ao país de destino, acrescentando na análise o *background* cultural dos expatriados. Os estudos realizados por esses pesquisadores com executivos japoneses e americanos nos Estados Unidos, Japão e Tailândia, sugerem que o processo de adaptação entre culturas o *background* cultural dos expatriados é mais importante do que as características culturais do país hospedeiro.

## Aspectos metodológicos

Esta pesquisa constitui um estudo de caso que busca investigar uma determinada situação dentro da realidade em que ela ocorre, apresentando maior foco na compreensão dos fatos que na sua quantificação (MARTINS, 2006; YIN, 2005). O trabalho utilizou instrumentos de coleta de dados de origem secundária: documentos, livros e artigos; além de fontes primárias, representadas por duas entrevistas semi-estruturadas realizadas pessoalmente com um executivo da empresa estudada. Cada entrevista teve duração de aproximadamente uma hora e meia, sendo que antes do primeiro encontro foi apresentada a abrangência do conteúdo e objetivos do trabalho para posterior realização das entrevistas.

Tendo em vista que algumas informações poderiam ser consideradas confidenciais ou que pudessem prejudicar as atividades da organização pesquisada, o estudo não faz menção à identidade da empresa, bem como da pessoa entrevistada. Para tanto, a empresa é denominada de “Empresa Telecom”, a qual

possui sua sede na Alemanha e sua atuação está voltada para o fornecimento de soluções de Telecom para empresas provedoras de serviços de telecomunicações. Tem como público-alvo as Empresas Provedoras de Serviço de Comunicação e, em seu posicionamento mercadológico, a iniciativa é por criar ou conduzir as tendências. As informações desta empresa foram concedidas por gerente de projetos, com mais de dez anos de atuação na empresa que acompanhou por mais de dois anos a implantação de projetos na Alemanha e, por aproximadamente um ano, na Colômbia.

## Apresentação dos resultados

A Empresa Telecom tem sua sede localizada na Alemanha e sua atuação está voltada para o fornecimento de soluções de Telecom para empresas provedoras de serviços de telecomunicações. Como organização de grande porte, conta com aproximadamente 2.000 funcionários no Brasil e 40.000 no mundo. Tem como público-alvo as Empresas Provedoras de Serviço de Comunicação e, em seu posicionamento no mercado, procura criar ou conduzir as tendências.

O ambiente competitivo é intenso, o qual é dependente do crescimento econômico e da convergência de Telecom com Entretenimento. Os negócios internacionais são importantes, principalmente para projetos de alta tecnologia, onde os recursos são especializados e não apresentam volume suficiente para desenvolvimento de recursos locais.

O planejamento, a criação, a gestão e o monitoramento das estratégias são conduzidos a partir do planejamento estratégico da matriz, de onde parte também a orientação para a alocação dos investimentos. Cada *local company* realiza o seu planejamento estratégico, com metas cruzadas para cada

unidade de negócio, departamento, linha de produto e setor.

Na condução de projetos internacionais, normalmente a *local company* é responsável pelo projeto em seu país e no caso de necessitar gerenciamento ou recursos técnicos e humanos, estes são alocados pela matriz, os quais podem pertencer a qualquer país da organização, porém, preferencialmente da região do projeto. Todos os dados e relatórios dos projetos são integrados no *SAP*, porém, no dia-a-dia utiliza-se o *MSPProject*. No que se refere às expectativas dos membros, normalmente as expectativas divergem, mas a empresa procura alinhar os objetivos dos projetos e as expectativas dos *stakeholders* dos projetos.

Como forma de avaliação dos resultados, cada *local company* possui metas definidas no planejamento em relação ao desempenho e participação em projetos internacionais. Assim como também esses projetos têm uma enorme importância para o desenvolvimento de *know-how* em novas tecnologias, influenciando também o poder da *local company* junto à matriz. Para a organização, de maneira geral, os projetos internacionais viabilizam a otimização da utilização de recursos e conhecimentos organizacionais em todo o mundo.

## Percepção de barreiras ao comércio internacional

A principal dificuldade para a iniciação das negociações sob o ponto de vista da Empresa Telecom encontra-se na construção da credibilidade ou referência para determinados tipos de projetos. Os demais obstáculos são contornados a partir dos interesses em executar projetos no exterior, com base nas necessidades dos clientes. Outro ponto que pode impactar são os interesses divergentes, pois os projetos são empreendimentos temporários e, muitas vezes, os recursos

mais apropriados encontram-se alocados ou indisponíveis, dificultando a iniciação de projetos. Por outro lado, a alocação dos recursos de maneira não otimizada pode dificultar novos negócios. Também existem problemas referentes à perda de recursos para os próprios clientes internacionais, o que limita os próximos negócios com estes e com outros clientes.

As maiores dificuldades enfrentadas na realização de negócios internacionais, percebidas pela Empresa Telecom e pelos executivos são de ordem legal e cultural. As leis dificultam e limitam o fluxo de recursos entre os países e as culturais podem comprometer a performance do projeto e, em certos casos, quando não gerenciadas adequadamente, podem inviabilizar a realização do projeto de acordo com as expectativas dos *stakeholders*.

Os obstáculos impostos pela expatriação, do ponto de vista da empresa são os aspectos legais, e, em relação aos executivos, são os aspectos pessoais. Porém, em alguns casos, os aspectos pessoais podem facilitar a expatriação. Os projetos se limitam à exportação de mão-de-obra, pois, normalmente, uma empresa local cuida dos produtos. Na utilização de mão-de-obra técnica, existe uma série de imposições dos países, principalmente dos Ministérios de Trabalho e Sindicatos que tentam minimizar ou evitar a utilização de mão-de-obra estrangeira. As despesas salariais são custeadas pela filial do país da origem do recurso, porém, para períodos maiores de um ano, pode ocorrer a transferência de recursos para a *local company* destino.

Outro aspecto é a recepção do cliente ao profissional expatriado, que pode ter predisposições positivas ou negativas em relação às nacionalidades. Características aparentemente simples, como o nome do expatriado, podem ser dificuldades ou impeditivo. Na perspectiva dos técnicos, as barreiras são inúmeras, mas a principal é o aspecto pessoal que pode ser tão crítico que, em certos

casos, são obrigados a viver em vilas para estrangeiros. O aspecto de *back-office* é muito limitado em projetos internacionais, o que também dificulta o desempenho neste tipo de empreendimento. O relacionamento entre os executivos expatriados e os públicos interessados no exterior ocorre por meio de uma unidade central com a função de gerenciar os recursos e facilitar sua alocação entre os países. Uma unidade central sob a orientação estratégica da matriz é quem lidera este processo.

Além dos aspectos legais e culturais, a Empresa Telecom destaca que os fatores políticos também podem afetar significativamente o desempenho dos projetos internacionais devido ao jogo de poder intenso que ocorre com recursos de diferentes países. A cultura é aspecto fundamental nas negociações e na expatriação. A proximidade física e cultural, o conhecimento prévio sobre o outro país, bem como as lições aprendidas em projetos anteriores podem evitar uma série de conflitos que seriam inevitáveis se tais conhecimentos não existissem.

Normalmente ocorrem conflitos culturais, geralmente, resultantes de expectativas pessoais, leis trabalhistas diferenciadas e procedimentos gerenciais. O gerenciamento desses conflitos depende, e muito, da habilidade e experiência do *project manager* em tentar entender tais divergências e tentar conciliá-las dentro das possibilidades do projeto.

## Discussão

Após ter desenvolvido o quadro teórico e percorrido sobre o caso, cabe analisar as evidências empíricas constatadas, à luz da teoria descrita. A empresa apontou para a grande representatividade dos negócios internacionais na sua receita e para sua sobrevivência, participação esta que se apresenta como tendência crescente. No caso estudado, a organização está buscando não apenas a sobrevivência,

mas antecipar-se às tendências e ser líder de mercado, ou empresa de referência para seu respectivo setor.

A concorrência no setor pesquisado é percebida como de alta intensidade, demandando modernos sistemas de gestão dos recursos, planejamento estratégico, combinados a visões pró-ativas e voltadas para o longo prazo, no intuito de antecipar-se e diferenciar-se dos concorrentes.

Mesmo atuando em vários mercados, a legislação estrangeira se apresenta como barreira para os negócios internacionais. A explicação para isso seria o fato de cada país elaborar sua própria legislação. São apontadas como principais dificuldades as diferenças na legislação trabalhista e as normas técnicas que regulamentam as especificações de produtos e padrões dos projetos. A condução de negócios ou projetos em vários países pode auxiliar neste aspecto. Negociar com vários países proporciona um *background* significativo sobre possíveis diferenças na legislação de país para país. Além disso, a organização pode se beneficiar de experiências em negociações anteriores com determinado país para a condução de novos projetos.

O estudo aponta que outra dificuldade importante a ser suplantada diz respeito às expectativas dos *stakeholders* envolvidos. Interesses pessoais e organizacionais são grandes desafios a serem superados, tanto no país sede da empresa quanto no mercado externo. Além dessas dificuldades, em muitos casos, os interesses políticos podem causar grande dificuldade na implantação de projetos, sob a forma de favorecimento de algumas empresas ou jogo de poder e influência política e econômica, em que interesses individuais ou de pequenos grupos se sobrepõem aos interesses coletivos.

Como apontado pela teoria, a escolha do profissional a ser expatriado considera, primeiramente, as habilidades técnicas, fi-

cando as habilidades culturais em segundo plano. Em suma, as dificuldades enfrentadas e o conhecimento necessário para se realizar negócios com outro país e para se enviar um executivo para o exterior são semelhantes. Em ambos os casos, são necessários conhecimentos apurados sobre o outro país, características culturais, legais, econômicas, geográficas e políticas, além de todos os aspectos internos a serem considerados antes de se realizar negociações internacionais. Outro ponto que estudos anteriores apontam, e que ficou evidente nesta pesquisa, é a preponderância dos conhecimentos ou habilidades técnicas sobre as habilidades culturais, sendo este o fator determinante na escolha dos executivos a serem expatriados. São considerados mais importantes os conhecimentos sobre o produto, normas, etc. do que os conhecimentos sobre o outro país e sua cultura para se escolher um futuro expatriado.

## Considerações

Com abertura comercial, acompanhada da desregulamentação e promoção de maior grau de estabilidade política e financeira, as empresas brasileiras precisaram se desenvolver para enfrentar os concorrentes externos. As empresas estrangeiras passaram a encontrar ambiente mais propício para realizarem negócios e investimentos no país, principalmente por meio de aquisições via privatizações. Este cenário proporcionou a busca de novas oportunidades externas, seja primeiramente por meio de exportação ou de importação, ou posteriormente, após ganho em aprendizado, por meio de outras formas de internacionalização, incluindo o investimento externo direto, também realizado no Brasil pelas empresas estrangeiras.

A intensificação nas relações inter-fronteiras, seja por meio de exportação, importação ou do investimento externo direto passou a

demandar profissionais capazes de atuarem internacionalmente. Essa demanda tornou explícita a percepção de algumas barreiras à gestão internacional, tanto para a atuação no mercado interno como externo.

Este estudo procurou apresentar alguns aspectos concernentes às barreiras ao comércio internacional e à expatriação de executivos. Pelo recente histórico da participação brasileira no mercado internacional, a existência de barreiras, tanto no que diz respeito à internacionalização de empresas quanto à expatriação de executivos se tornam mais evidentes. Formas de atuação no mercado externo como exportação e importação, ou como o investimento externo direto, embora com níveis de comprometimento muito diferentes no grau de envolvimento, demandam uma série de habilidades dos executivos muito semelhantes em seus requisitos, apresentando dificuldades do ponto de vista técnico assim como sob o aspecto de se relacionar com diferentes culturas.

As constatações dão conta que, essencialmente, é necessária uma combinação de características e habilidades para gestores e empresas conduzirem satisfatoriamente as operações internacionais. São necessárias habilidades técnicas, elemento determinante na escolha do expatriado, além das habilidades culturais, adquiridas pelo exercício da carreira profissional. A combinação desses dois elementos com o conhecimento prévio

do cliente, do país e de sua cultura, se possível, com algumas afinidades, pode facilitar na trajetória de inserção internacional, nos processos de negociação e na condução de projetos internacionais.

O estudo corrobora com a ciência por envolver um tema atual e de relevância, tanto do ponto de vista acadêmico como prático. Além disso, a organização pesquisada constitui referência em seu setor e tem forte atuação no mercado internacional. Porém, o relato de um único caso pode ser apontado como limitação do estudo, assim como a limitação no número de entrevistas.

Estudos podem emergir, por meio de relatos de novos casos, envolvendo empresas de portes e setores diferentes, bem como profissionais com experiências em outros países, a partir da necessidade de entender melhor os fatores que dificultam a realização e gestão dos negócios internacionais. Também é importante buscar formas de conceder maior importância às habilidades culturais, quando na escolha do executivo expatriado em detrimento das habilidades técnicas. O anseio das empresas brasileiras em diminuir as dificuldades na expansão e gestão internacional de seus empreendimentos, assim como a crescente participação do sexo feminino nos negócios internacionais são oportunidades que se oferecem aos pesquisadores interessados em compreender e contribuir com esta vasta área de pesquisa.

## AUTORES

Fernando Sergio Mazon - Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR. E-mail: secofsm@yahoo.com.br

Marilore Andréia Jaeger - Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR. E-mail: marilore.jaeger@gmail.com

Heitor Takashi Kato - Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV/SP. E-mail: htkato@osite.com.br

## REFERÊNCIAS

- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. What is a global manager? **Harvard Business Review**. v. 70, 5, p. 124-132, 1992.
- BERRY, J.; KAILEN, R. Multicultural and ethnic attitudes in Canada: an overview of the 1991 National Survey. **Canadian Journal of Behavioral Sciences**. v. 27, p. 301-320, 1995.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**. p. 52-62, March/April, 1999.
- CHEN, X.; LI, S. Cross-national differences in cooperative decision-making in mixed-motive business contexts: the mediating effect of vertical and horizontal individualism. **Journal of International Business Studies**. v. 36, p. 622-636, 2005.
- CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. **International marketing**. 4. ed. Orlando: The Dryden Press, 1995.
- FISH, A. Selecting managers for cross-border assignments: building value into the process. **International Journal of Management Reviews**. v. 1, n. 4, p. 461-483, Dec. 1999.
- FRANKE, J.; NICHOLSON, N. Who shall we send? Cultural and other influences on the rating of selections criteria for expatriate assignments. **International Journal of Cross Cultural Management**. v. 2, n. 1, p. 21-36, 2002.
- HALCROW, A. Expats: the squander resource. **Workforce**. v. 78, n. 4, p. 42-48, 1999.
- HOECKLIN, L. **Managing cultural differences: strategies for competitive advantage**. Workingham: Addison-Wesley, 1996.
- HOFSTEDE, G. H. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.
- \_\_\_\_\_. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. B. Integrando fatores relacionais e estratégicos em estudos sobre internacionalização da firma: uma proposta de pesquisa. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - **XXIX ENANPAD**, 2005, Brasília-DF.
- JOLY, A. **Alteridade: ser executivo no exterior**. In.: CHANLAT, J. F. (coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 2. ed., v. 1. São Paulo: Atlas, 1993.
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LABATUT, Ê. N. **Política de comércio exterior**. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1994.
- LEUNG, K. [et al.]. Culture and international business: recent advances and their implications for future research. **Journal of International Business Studies**. v. 36, p. 357-378, 2005.
- LOW, Sui P.; SHI, Yuquan. Cultural influences on organizational processes in international projects: two cases studies. **Work Study**. v. 50, n 6/7, p. 276-285, 2001.

MACHADO, M. A.; SCORSATTO, R. Z. Obstáculos enfrentados na exportação: um estudo de caso de exportadoras gaúchas de pedras preciosas. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - **XXIX ENANPAD**, 2005, Brasília-DF.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MEZIAS, J. M.; SCANDURA, T. A. A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: a multiple mentoring perspective. **Journal of International Business Studies**. v. 36, p. 519-538, 2005.

MILLER, E. Regional location and international work experience as correlates of the job satisfaction of expatriate managers. **Journal of Economics and Business**. n. 21, p. 121-127, 1973.

MINERVINI, N. **O Exportador**: como iniciar e conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de exportação. São Paulo: Edit. Makron, McGraw-Hill, 1991.

MOINI, A. H. Barriers inhibiting export performance of small and medium-sized manufacturing firms. **Journal of Global Marketing**. v. 10, n. 4, p.67-93, 1997.

ROCHA, Â. da. **Empresas e clientes**: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam?** Rio de Janeiro: NUPIN/COP-PEAD/UFRJ, 2001.

STENING, B. W.; HAMMER, M. H. Cultural baggage and adaptation of expatriate Americans and Japanese managers. **Management International Review**. v. 32, p. 77-89, 1992.

TUNG, R. L. American expatriates abroad: from Neophytes to Cosmopolitans. **Journal of World Business**. v. 33, p. 125-144, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

