

A EXPATRIAÇÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Jéssica Schulze¹, Maria Teresa Bustamante²

Resumo: A globalização aumentou a disputa por mercados consumidores e, assim, as empresas estão adotando a estratégia de internacionalização de negócios na busca de maior competitividade. Uma das estratégias de internacionalização que vem sendo adotada é a expatriação de profissionais-executivos, lotados na matriz das organizações, para unidades de negócios, filiais, subsidiárias ou locais específicos. Os profissionais expatriados vão utilizar o acervo de conhecimento, experiência e cultura a favor do desenvolvimento de novos negócios ou, em casos específicos, viabilizar projetos de transferência de tecnologia. Igualmente contribuem com o treinamento e desenvolvimento de profissionais para exercerem funções similares localmente, entre outras possibilidades de atuação, visando obter vantagem competitiva sustentável. Este estudo assenta-se em uma pesquisa bibliográfica, utilizando-se de dados coletados em livros, teses e artigos que permitiram concluir que a expatriação de trabalhadores é fonte de vantagem competitiva para as empresas.

Palavras-Chave: Internacionalização; Vantagem Competitiva; Expatriação.

1 INTRODUÇÃO

Motivadas pela crescente e dinâmica competição globalizada, as organizações empresariais estão investindo na expatriação de executivos lotados na matriz para as unidades de negócio, fábricas ou mercados localizados em áreas geográficas em que o desafio de encontrar diferenciação com os concorrentes locais e internacionais vai, muitas vezes, além da capacidade dos executivos locais. Dessa forma, torna-se necessário o desenvolvimento de lideranças executivas de acordo ao modelo cultural e operacional próprio da organização, a abertura de novos espaços de atuação nos mercados, a busca por novas tecnologias e, em contrapartida, a aquisição de conhecimento de novas culturas, entre outros (GALLON; GARAY; BITENCOURT, 2012).

Este artigo busca refletir o processo de extradição de executivos como uma opção estratégica das organizações tendo como objetivo enfrentar a concorrência por meio de uma atuação internacional que permita criar vantagem competitiva sustentável. A pesquisa é bibliográfica com ênfase na administração estratégica e vantagem competitiva, bem como a análise dos fatores de sucesso e ou insucesso do processo, entre outros.

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA

¹ Centro Universitário SOCIESC – UNISOCIESC - E-mail: jessica_schulze2005@hotmail.com

² Centro Universitário SOCIESC – UNISOCIESC - E-mail: bustamantemaite11@gmail.com



Oliveira (1991 apud BERTON; FERNANDES, 2004) “define a administração estratégica como o estabelecimento de providências a serem tomadas pelo administrador para situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.” Dessa forma, com as constantes mudanças e exigências no mercado mundial, é preciso agir e buscar novas estratégias, gerando vantagem competitiva e sucesso para as empresas. Segundo Barney e Hesterly (2007, p. 05) “O processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas.”

Sabe-se que o principal desafio estratégico das empresas no atual contexto global, em que a globalização acarretou no aumento das disputas por mercados consumidores, é a criação ou obtenção de vantagem competitiva, assim, as empresas devem possuir um diferencial competitivo, algo que as tornem única perante os clientes e que as diferenciem dos concorrentes (ALVES, 2009, p. 46; PADILHA, 2010).

Nordström e Ridderstrale (2001 apud DOMINGOS, 2005) discorrem que, para as empresas obterem vantagem competitiva, devem entender o ser humano, explorar suas emoções, entender o que seus clientes sentem e necessitam; é a diferença a ser alcançada. Peters (2002) corrobora afirmando que empresas bem sucedidas não vendem somente produtos, vendem sonhos, estilo de vida, imagem, fatores que as diferem uma das outras, em um mercado em que a grande maioria da concorrência já oferece bons produtos.

Mendes (2009, p. 05) explica que “[...] vantagem competitiva é a ocorrência de níveis de desempenho econômico acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas”. Dessa forma, para obter um desempenho superior ao dos seus concorrentes, as empresas precisam criar valor para os seus clientes que supere os custos de produção. Esse valor pode ser entendido como preço melhor que o da concorrência ou, então, qualidade superior que explique um preço mais elevado.

Porter (1989) também discorre sobre vantagem competitiva que se refere às empresas praticarem atividades de uma forma melhor que a concorrência para criarem valor aos clientes de maneira a ultrapassar os custos de fabricação. Para Porter (1989, p. 02) que “O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.”

Na busca de vantagem competitiva e para se destacar no mercado, as empresas estão adotando a estratégia de internacionalização dos negócios, que pode ser uma prática de sobrevivência para as empresas, em um cenário em que a competitividade entre elas está cada vez mais acirrada, desenvolvendo novas estratégias na busca de resultados econômicos positivos para a empresa. (GALLON; GARAY; BITENCOURT, 2012)

Segundo Evans (1996), Adler (2002) e Brewster et. al. (2010 apud DOMINGUES, 2011, p. 02), uma das estratégias de operação das empresas em nível internacional é o desenvolvimento de profissionais para atuarem em outros países, ou seja, a expatriação de executivos, o qual, segundo Caligiuri (2000 apud KUBO, 2011, p. 12), “expatriados são executivos enviados por uma multinacional para viver e trabalhar em país estrangeiro por período superior a um ano.” Sendo assim, a expatriação é uma forma de buscar vantagem competitiva por meio de lideranças executivas globais, buscando a expansão de novos mercados onde possa atuar.



3 A EXPATRIAÇÃO COMO FATOR DE VANTAGEM COMPETITIVA

Devido ao aumento da disputa por mercados consumidores e a consequente internacionalização das empresas, a expatriação possui papel fundamental no crescimento e desenvolvimento global das mesmas por meio das divisas geográficas. Conforme afirma Barbosa (2010, p. 24), a expatriação possui importância na “[...] integração global das empresas que operam além das fronteiras nacionais”. Assim, as empresas usufruem deste processo na busca de vantagem competitiva.

Segundo Inverno (2011), para gerar vantagem competitiva é necessário transferir executivos altamente qualificados. Por isso, as empresas devem concentrar seus esforços na seleção dos executivos com grande capacidade de adaptação, de compreensão de novas ideias, com elevada inteligência cultural, resilientes, que possuam habilidades interpessoais e sejam inovadores, entre outros fatores que são importantes para assim darem suporte à expansão e a consolidação da empresa no exterior. Dessa forma, Porter (1989) afirma que a gerência de recursos humanos possui uma função essencial na busca de vantagem competitiva por meio de seu papel no recrutamento, na seleção e no desenvolvimento de bons profissionais, além do seu papel na motivação e no treinamento dos executivos que estarão passando por uma vivência no exterior.

Como consequência da internacionalização, as empresas obtêm oportunidades de inovação e aprendizagem devido à exposição a novas culturas, ideias e experiências e, dessa forma, seus executivos são uma grande fonte de conhecimento ao passarem por treinamentos e adquirirem novos saberes. Esse novo conhecimento adquirido servirá para complementar e aumentar as informações que as empresas já possuem para, assim, conquistarem vantagens e competirem em âmbito mundial (BLACK; GREGERSEN, 1999; BONACHE et. al., 2001 apud ORSI, 2010).

Para Dunning (1988 apud MINELLO et. al., 2011), as empresas adotam a estratégia da expatriação para obter vantagens de propriedade. Segundo Stal,

A variável “propriedade” refere-se às capacidades específicas da empresa, que lhe permitem um melhor posicionamento no mercado estrangeiro, em comparação aos produtores locais ou a outros produtores estrangeiros. É o acesso privilegiado a algum ativo, as economias de escala, patentes, marcas, capacidades tecnológicas e gerenciais, a diferenciação de produtos, e que devem compensar o custo de montar e manter uma operação no exterior.

Essas vantagens de propriedade são geralmente sob a forma de ativos tangíveis ou intangíveis. Assim, as empresas procuram expandir sua marca, buscando reconhecimento internacional, novas capacidades tecnológicas, melhora no potencial de seus executivos, entre outros fatores que poderão levar a empresa a obter vantagem competitiva (DUNNING, 1988 apud MINELLO et. al., 2011).

Dunning (1988 apud MINELLO et. al., 2011) cita que para as empresas obterem vantagem competitiva, elas levam seus executivos para trabalharem no exterior para conquistar vantagens relacionadas à localização, como aproveitar recursos naturais, mão de obra, infraestrutura, custos de transporte, energia e materiais, além de características diversas do mercado, como barreiras tarifárias, incentivos fiscais, entre outros (STAL, 2010).

A prática da expatriação tem sido adotada para a compreensão das preferências dos mercados e, dessa forma, desenvolvendo serviços e produtos que atendam às necessidades dos clientes em âmbito mundial. A divulgação da cultura da empresa, o desenvolvimento de liderança e a aquisição de conhecimento para os executivos são outros motivos que as empresas adotam para buscarem



vantagem competitiva (BARTLET; GHOSHAL, 1992; BLACK; GREGERSEN, 1999 apud MINELLO et. al., 2011).

Black e Gregersen (1999) e Broseghini (2011) sinalizam que as empresas enviam seus executivos para encontrar novos mercados ou expandir os que já existem como forma de aumentarem sua participação ou impedirem que os concorrentes o façam. Adotar novas tecnologias, facilitar um processo de fusão ou aquisição, promover na empresa o intercâmbio das diferentes ideias com base nas experiências dos executivos, colaborando para o desenvolvimento de lideranças globais são também formas de se obter vantagens por meio da expatriação.

Conforme observado, são diversas as fontes das empresas obterem vantagem competitiva por meio da expatriação, mas elas devem estar atentas também aos diversos fatores envolvidos nessa prática, para a missão não ser fracassada.

3.1 FATORES DE SUCESSO E DE INSUCESSO DA EXPATRIAÇÃO

Quando as empresas adotam a estratégia de expatriação, devem observar diversos fatores que serão determinantes para o sucesso ou insucesso da mesma. Para Briscoe (1995) e Pinho (2012) existem elementos que se mal administrados podem levar a expatriação ao fracasso, tais como: problemas pessoais, baixo desempenho nas funções, falta de adaptação, falta de aceitação pelas pessoas do país de acolhimento, a forma de recrutamento da empresa, escolhendo o candidato apenas por suas competências técnicas, falta de preparação e ainda a incerteza da repatriação, a qual refere-se a etapa de retorno ao país de origem. Dessa forma, fatores dessa ordem podem acarretar custos às empresas, as quais estão investindo alto no projeto, e também aos expatriados, os quais estão alterando seus hábitos e sua rotina, e, muitas vezes, os de sua família também (PINHO, 2012; GALLON, 2011).

Quando esses executivos são enviados ao exterior, outra condição que pode causar o insucesso da expatriação é a família do expatriado. Conforme Pinho (2012), se a esposa e os filhos não se adaptam à cultura do país de acolhimento, a missão do executivo pode ser fracassada. Autores como Leon e Mc Partlin (1995) e Kato, Pereira e Pimentel (2005), sinalizam que o ajustamento dos familiares é, por muitas vezes, mais difícil, pois, durante a semana, o expatriado está trabalhando, o que permite manter contato com a empresa do país de origem e também possui uma rede de relações que lhe dá auxílio, benefícios que seus familiares não dispõem. A família do expatriado possui uma interrupção de sua rede de relacionamentos, seus contatos, de sua rotina, quanto às esposas, por muitas vezes de sua vida profissional, entre outras questões.

Dessa maneira, para atenuar essas circunstâncias, a empresa deve providenciar algumas ações, as quais, segundo os autores Kato, Pereira e Pimentel (2005), enquadram-se em conceder ao expatriado e sua família aspectos ligados ao país de destino como religião, principais valores, regras de convivência e tabus. Conhecer esses fatores não é garantia de sucesso, pois nem sempre a realidade é aquilo o que as boas práticas sugerem. Assim, algumas empresas têm empregado programas para dar suporte e auxílio ao expatriado e sua família no país estrangeiro. Quando há esse suporte para a família, o índice de sucesso da expatriação é maior, pois é minimizado o fato de a esposa se sentir deslocada. O auxílio pode ser em relação a realizar curso de idiomas, a ajudar na contratação de



empregados, a contratação de imóvel, a seleção de escola para os filhos, entre outros (ALI, 2003; KATO; PEREIRA; PIMENTEL, 2005).

Um fator que também poderá causar o insucesso da expatriação é os executivos se sentirem obrigados a aceitar a missão por medo de não possuírem mais chances de promoção, ficarem mal vistos pela empresa ou até mesmo serem demitidos. Por isso, pelo medo de sofrerem represálias, acabam aceitando a proposta, mas podem passar a tomar postura negativa nas suas atividades, agravando sua adaptação e comprometendo seu rendimento (FELDMAN; THOMAS, 1992; SILVA, 2011).

Kato, Pereira e Pimentel (2005) abordam sobre o fato de os executivos viajarem sem a família para o exterior. Black e Stephens (1989), afirmam que o número de executivos que aceitam essa condição é reduzido. Os expatriados que viajam sozinhos sofrem um choque cultural maior. Com a presença da família há um apoio efetivo para uma melhor ambientação à nova cultura e aos novos espaços de convivência

Um fator que deverá ser estudado com cautela é a seleção desse profissional, pois a falta de critérios adequados para essa seleção torna-se um dos principais fatores para o fracasso da missão no exterior, podendo gerar ainda grandes perdas financeiras às empresas. Dessa maneira, para se obter sucesso, deve-se encontrar o candidato com o perfil mais adequado. Entre os critérios que ajudam na seleção dos candidatos, inclui-se a capacidade de liderança, de comunicação, de resolução de conflitos, bom relacionamento social, estudo e conhecimento da cultura e língua local, flexibilidade, entre outros quesitos que são necessários e importantes para o candidato possuir (BRYNNINGSEN, 2009).

O ajustamento intercultural, definido por Zhang e Rentz (1996) “[...] como a habilidade que o indivíduo tem de se adaptar a um ambiente cultural diferente, de forma eficiente e suficiente para se sentir confortável como se estivesse no ambiente cultural de origem”, é de vital importância para o sucesso da missão no exterior. Para Tung (1981) e Orsi (2010), o profissional expatriado deverá aprender a manter-se e integrar-se fora de seu ambiente de origem, ele necessitará ser meticuloso perante as diferentes culturas, crenças e idiomas. Obter esses traços pessoais, conhecer as variáveis ambientais e situações familiares estão intimamente relacionados ao sucesso ou insucesso da expatriação. Desse modo, profissionais que possuem essas características terão maiores chances de possuir uma fácil adaptação em contato com outra cultura e outras pessoas (NEVADO, 2003).

Para Harrison e Shaffer (2005) e Silva (2011), um dos motivos de sucesso está relacionado ao fato dos expatriados não abandonarem a missão precocemente. Pode-se citar como fatores que levam ao abandono o medo de não serem bem sucedidos, a pressão em mostrar resultados positivos, não se adaptarem ao ambiente, entre outras questões. O sucesso também está relacionado aos executivos que mantêm e fortalecem laços interpessoais com os trabalhadores do país anfitrião em que estes podem ajudar na sua adaptação.

Outro elemento que está relacionado ao sucesso da expatriação são as características do executivo. As empresas devem buscar profissionais que possuam empatia, respeito, interesse na cultura do país de acolhimento, iniciativa, tolerância, motivação, capacidade de adaptação às adversidades. Essas características poderão contribuir para o ajustamento do profissional no país anfitrião. Por esse motivo, o processo de seleção do profissional possui extrema importância, pois com ele a empresa poderá analisar o perfil do profissional que se enquadre nos requisitos acima para se obter sucesso na missão internacional (HARVEY; MOELLER, 2009).



Dessa maneira, para se obter sucesso na expatriação, o processo deverá ser realizado com muita cautela pelas empresas, analisando os diversos fatores que estão envolvidos como o perfil do candidato, suas competências técnicas, a condição de sua família o acompanhar na missão, suporte por parte da empresa ao funcionário e à família dele, entre outras questões que deverão ser observadas para utilizar a expatriação como ferramenta de estratégia internacional e fonte de vantagem competitiva.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa utilizou o método bibliográfico, o qual, de acordo com Gil (2012, p. 50), seu principal benefício é o “fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Os dados foram coletados de livros, teses e artigos que fazem referência à expatriação de trabalhadores como fonte de vantagem competitiva.

5 SÍNTESE CRÍTICA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Com base no referencial teórico estudado, observa-se que as organizações empresariais adotam a expatriação de trabalhadores na busca de vantagem competitiva visando destacar-se no mercado, criando valor para os clientes e se diferenciando dos concorrentes ao criar uma vantagem competitiva sustentável. Essa estratégia permite também formar novas lideranças e multiplicar a cultura interna da matriz das organizações. Geralmente, a escolha do profissional recai sobre executivos que apresentam inteligência emocional, cultural, habilidades interpessoais de comunicação e interação com os outros, inovação e, principalmente, capacidade de solução de conflitos.

A expatriação aumenta o repertório de conhecimentos dos executivos, pois o contato com outras culturas oferece novos aprendizados em relação aos processos de fabricação, características do mercado, gosto dos consumidores, compreensão da preferência dos mercados, permite-lhes desenvolver produtos e/ou serviços compatíveis com as necessidades dos diferentes públicos. De outra forma, a expatriação cria um intercâmbio de conhecimentos e experiências entre os executivos estrangeiros e locais, proporcionando benefícios às empresas e aos profissionais.

Um dos fatores a ser destacado é que a expatriação aumenta o grau de interação entre as unidades das organizações empresariais geograficamente dispersas, possibilitando a troca de informações, inovações e sistemas. Dessa forma, converte-se em um meio para o desenvolvimento e para a incorporação de novas técnicas sobre diferentes processos utilizados pelas organizações empresariais na criação do seu *core business*.

Os dados coletados permitiram verificar que a expatriação é fonte de vantagem competitiva para as empresas, mas, para isso, elas devem ter cautela no processo. As empresas devem observar as variáveis que podem influenciar negativamente, desde a preparação do executivo até questões burocráticas envolvendo a organização empresarial, o expatriado e sua família face à amplitude e profundidade da mudança cultural e da exigência de resultados no trabalho.



6 CONCLUSÃO

O estudo sinaliza que a escolha estratégica de expatriação de executivos é um processo complexo, dinâmico, com a característica essencial de exigir um planejamento prévio de todos os passos que serão dados envolvendo de forma integrada a família, tanto no início do processo quanto no momento da repatriação.

O papel do expatriado como profissional na execução do plano de negócios ou nas tarefas que tenham sido designadas mostra-se positivo nos resultados. Contudo, fatores como a própria escolha do profissional, as perspectivas de carreira profissional, a sua capacidade de adaptação a novas culturas e sua flexibilidade de trato com os outros, bem como o impacto da mudança geográfica para a família e os planos de repatriação são fatores de sucesso e insucesso da implantação da estratégia de expatriação.

Os estudos e pesquisas, diretamente relacionados à expatriação de executivos, recomendam às organizações empresariais a definição interna das políticas e práticas a serem utilizadas antes dos procedimentos da operacionalização desse tipo de estratégia. Este fato é salientado porque aspectos como remuneração, níveis hierárquicos, benefícios, meios de avaliação do desempenho e outros fatores devem ser considerados à luz não só da legislação no país da matriz da organização, como também no país em que o executivo ficará lotado.

Destaca-se um aspecto ainda não muito explorado que é o amplo conhecimento cultural e profissional adquirido pelo executivo durante sua permanência como expatriado e que ao retornar à matriz, na maioria das ocasiões, não é avaliado como um ativo de conhecimento a ser utilizado.

A expatriação mostrou-se uma estratégia eficaz na busca de vantagem competitiva para as organizações. Contudo, sua implementação exige da organização empresarial, previamente, o estabelecimento de políticas e práticas detalhadas amparando, também, a repatriação do executivo e, em todas as fases do processo, o envolvimento permanente da família conduzida pelo departamento de gestão de pessoas. Igualmente, deve haver, principalmente, o comprometimento e o envolvimento dos níveis hierárquicos superiores do executivo escolhido e a interação permanente com a interface no local em que ficará lotado.

A expatriação oferece vantagens às partes envolvidas. De um lado, o profissional aumenta sua empregabilidade ao apresentar melhor qualificação e uma experiência internacional. Por outro lado, as organizações empresariais têm a oportunidade de ampliar o grau de internacionalização e vantagem competitiva sobre os concorrentes. Ao mesmo tempo, as famílias se beneficiam diretamente pelo enriquecimento educacional e cultural. Assim, a expatriação mostra-se um fator de enriquecimento sob várias vertentes, especialmente, na atuação global das organizações empresariais, porém, se o processo de escolha dessa estratégia não contar com políticas e planejamento específicos revestidos de ações preventivas, o resultado final poderá ser frustrante para todos os envolvidos com consequências negativas.

REFERÊNCIAS

ALI, A. J. **Intercultural Adaptation Among Expatriates Spouses and Children**. 2003. 255 f. Tese. (Doutorado em *Human Resource Management and International Business*) - University of Groningen, Groningen-Holanda, 2003. Disponível em: <<http://www.ub.rug.nl/eldoc/disc/managment/a>>. Acesso em: 14 de março de 2014

ALVES, Marcionis Francisco. **Vantagens competitivas derivadas da estrutura organizacional e dos modelos de gestão na indústria sucroalcooleira**. 2009. 162f. Dissertação. (Mestrado em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos) - Escola de Química, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em <<http://tpqb.eq.ufrj.br/download/modelos-de-gestao-na-industria-sucroalcooleira.pdf>> Acesso em 16 de março de 2014.

BARBOSA, Rafaella das Neves. **Expatriação de brasileiros: as implicações das características culturais na adaptação em designações internacionais**. 2010.111f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26745/000760500.pdf?sequence=1>> Acesso em 09 de abril de 2014.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 352p.

BERTON, Luiz Hamilton; FERNANDES, Bruno H. Rocha. **Administração estratégica. Da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. Curitiba: Posigraf, 2004. 272p.

BLACK, J. S.; STEPHENS, G.K. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. **Journal of Management**. v.15, p.529–544, 1989.

BLACK, J.S.; GREGERSEN, H.B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 52-57, 1999.

BRISCOE, D.R. **International Human Resource Management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995

BROSEGHINI, Neacil. **Suporte organizacional e adaptação de expatriados e seus cônjuges: uma análise por meio de equações estruturais**. 2011.77f. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2011. Disponível em <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Neacil%20Broseghini.pdf> Acesso em 11 de abril de 2014.

BRYNNINGSEN, G. Managing Expatriates on International Assignments. **Otago Management Graduate Review**, v.7, p. 1-17, 2009.



CARDOSO, Ana Paula Saldanha. **O processo de ajustamento intercultural de expatriados brasileiros.** 2008. 105f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Fundação Dom Cabral/Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008. Disponível em <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_CardosoAP_1.pdf> Acesso em 03 de abril de 2014.

DE LEON, Corina T.; Mc PARDIN, Diana. **Expatriate Management: New Ideas for International Business** - Edited Jan Selmer. Bristish Library, 1995.

DOMINGOS, Eduardo Marques. **Estratégia competitiva na indústria de transporte aéreo comercial de passageiros no Brasil.** 2005. 199f. Dissertação. (Mestrado em Ciências em Engenharia de Transportes) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em <http://www.pet.coppe.ufrj.br/index.php/producao/teses-de-dsc/doc_download/10-estrategia-competitiva-na-industria-de-transporte-aereo-comercial-de-passageiros-no-brasil> Acesso em 09 de abril de 2014.

DOMINGUES, Carlos Roberto. **Políticas de carreiras para o gestor internacional** – um estudo em empresas brasileiras internacionalizadas. 2011. 275f. Tese. (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8168/71070100711.pdf?sequence=1>> Acesso em 28 de janeiro de 2014.

FELDMAN, D.C.; THOMAS, D. Career Facing Issues Expatriate Managers. **Journal of International Business Studies**, v.23, p.271-94, 1992.

GALLON, Shalimar. **Repatriação e carreira: possibilidades e desafios.** 2011. 188f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/37307/000821234.pdf?sequence=1>> Acesso em 01 de abril de 2014.

GALLON, Shalimar; GARAY, Angela Beatriz Scheffer; BITENCOURT, Betina Magalhães. Expatriação como processo estratégico nas empresas internacionalizadas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012. Disponível em

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/GPR/Tema%2008/2012_GPR880.pdf> Acesso em 22 de abril de 2014.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.161p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.



HARRISON, D.A.; SHAFFER, M.A. Mapping The Criterion Space for Expatriate Success: Task-Based and Relationship-Based Performance, Effort And Adaptation. **International Journal of Human Resources Management**, v.16, p. 1454-1474 , 2005.

HARVEY, Michael.; MOELLER, Miriam. . Expatriate Managers: A Historical Review. **International Journal of Management Reviews**, v.11, n.3, p. 275-296, 2009.

INVERNO, Ana Mafalda Fazeres Soares. **O impacto cultural na expatriação e a influência das práticas de seleção e de formação na adaptação ao novo contexto cultural**. 2011. 223f. Dissertação. (Mestrado em Gestão) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa – Portugal, 2011. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10071/4432>> Acesso em 07 de abril de 2014.

KATO, Heitor Takashi; PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto; PIMENTEL, Ricardo. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 4, Dec. 2005 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552005000400004> Acesso em 28 de março de 2014.

KUBO, Edson Keyso de Miranda. **Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil**. 2011. 197f. Tese. (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8185/71070100709.pdf?sequence=1>> Acesso em 22 de fevereiro de 2014.

MENDES, Vitor. **Slides Vantagem Competitiva**. 2009. 19 diapositivos (slides). Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/vitormendes/vantagem-competitiva-1628852>> Acesso em 19 de março de 2014.

MINELLO, Italo Fernando, et. al.. Os desafios do processo de expatriação no cenário sino-brasileiro: o caso da Weg S.A. na China. 2011. **Rev. Eletr. de Negócios Internacionais** – ESPM. v.6 n. 2, 2011. Disponível em <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/122/118>> Acesso em 07 de abril de 2014.

NEVADO, Pedro P.; **Opção Expatriado-Local na Gestão de Topo das Subsidiárias das Empresas Multinacionais. O Caso das Subsidiárias Portuguesas de Empresas Alemãs**. Working Paper, Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), n.1, 2003.

ORSI, Ademar. **Gestão internacional de pessoas: políticas de recompensas para executivos expatriados por empresas brasileiras**. 2010. 197f. Tese. (Doutorado em Administração) – Faculdade

de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade do Estado de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27082010-093943/pt-br.php>> Acesso em 22 de fevereiro de 2014.



PADILHA, Ênio. **Diferencial Competitiva e Vantagem Competitiva em Escritórios de Arquitetura/Engenharia.** Balneário Camboriú, 03 fev. 2010. Disponível em: <<http://www.eniopadilha.com.br/artigo/1221>> Acesso em: 28 de Janeiro de 2014.

PETERS, TOM. **El Fracasso de lo Ordinário! Buscando La Diferenciación.** Madrid-Espanha: Editora Nautilus S.L., 2002.

PINTO, Frederico Oliveira. **O processo de expatriação de gestores: o caso Vortal.** 2009. 58f. Dissertação. (Mestrado em Ciências Empresariais) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2009. Disponível em <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/4531/1/DM-FOP-2011.pdf>> Acesso em 01 de abril de 2014.

PINHO, Bárbara Patrícia da Silva e Sousa Marques de. **A importância dos expatriados na gestão internacional.** 2012 57f. Dissertação. (Mestrado em Marketing) – Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2012. Disponível em <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/10210/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20B%C3%A1rbara%20Pinho_11-11-12.pdf> Acesso em 29 de março de 2014.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior.** 33. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SILVA, João Pedro Tavares da. **A expatriação do principal responsável das subsidiárias de empresas multinacionais: o caso da Mota-Engil.** 2011. 33f. Dissertação. (Mestrado em Ciências Empresariais) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa – Portugal, 2011. Disponível em <<https://aquila5.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=238531&method=getFile>> Acesso em 03 de abril de 2014.

STAL, Eva. Políticas públicas e a inovação em subsidiárias de empresas multinacionais: uma avaliação da lei de informática brasileira. **Rev. Espacios.** v.31 n.1, 2010. p.13. 2010. Disponível em <<http://www.revistaespacios.com/a10v31n01/10310142.html>> Acesso em 14 de abril de 2014.

TUNG, R.L. Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. **Columbia Journal of World Business,** v.15, p. 68-78, 1981.

ZHANG, N.; RENTZ, A. L. Intercultural adaptation among graduate students from the People's Republic of China. **College Student Journal,** v.30, p. 321-328, 1996.

THE EXPATRIATION AS COMPETITIVE ADVANTAGE SUPPLY

***Abstract:** the globalization has increased the competition for consumer markets, in this way, companies are adopting business internationalization strategy in the pursuit of being more competitive. One of the strategies of internationalization that has been adopted is the expatriation of employees which are in the headquarter of organizations to business units, branches, subsidiaries, or in specific locations where they can utilize the knowledge, experience and culture to promote development in these foreign locations for new business, or in specific cases they are able to develop projects for technology transfer or training and development of professionals to perform similar functions, among other possibilities for these professionals, where they also gain a competitive sustainable advantage. This study is based on a literature research using data collected in books, theses and articles that led to the conclusion that expatriation is a strategy aiming to create competitive advantage sustainable.*

***Keywords:** Internationalization; Competitive Advantage; Expatriation.*