

**UNIVERSIDADE CATÓLICA  
PORTUGUESA PORTO**  
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

**MESTRADO**

---

**Marketing**

---

**Modalidade de Trabalho**

Dissertação

**Tema**

“A importância dos expatriados na gestão internacional”

**Nome do Aluno**

Bárbara Patrícia da Silva e Sousa Marques de Pinho

**Data**

Setembro de 2012

---



**CATÓLICA**  
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO  
Faculdade de Economia e Gestão

## Agradecimentos

À minha orientadora Professora Susana Costa e Silva, por todos os contributos.

Aos responsáveis da Sonae Sierra, pela colaboração e disponibilidade demonstradas.

Aos meus pais, por todo o encorajamento e apoio ao longo da vida.

À minha filha Mariana.

## Sumário Executivo

De uma forma geral, o sucesso de uma empresa, numa era global, depende da preparação, da motivação e do bem-estar das pessoas que são responsáveis pelo desenvolvimento dos negócios da empresa além-fronteiras. Neste trabalho destaca-se, dentro dos fatores que podem contribuir para esse sucesso, a importância dos expatriados.

O objetivo deste trabalho é analisar a importância dos expatriados na gestão internacional e a questão de investigação é: que fatores são importantes para uma empresa no sucesso do seu processo de expatriação?

A pesquisa realizada incidiu sobre as várias fases de expatriação, nomeadamente sobre os diferentes desafios que, tanto os expatriados como a gestão de recursos humanos de uma empresa, terão de enfrentar para o sucesso de uma missão de expatriação.

Para atingir o objetivo proposto foi realizado um estudo do caso da empresa Sonae Sierra e utilizada uma pesquisa de carácter exploratório-descritivo, através de uma abordagem qualitativa. Os resultados das entrevistas evidenciaram que, de uma forma geral, é necessário que as empresas enviem os melhores colaboradores com as melhores competências para os países onde se pretendem implementar. Para além disso, conclui-se que a gestão de recursos humanos assume um papel preponderante neste processo, desde a selecção do expatriado, sua preparação e sua formação, passando pela gestão das recompensas.

Conclui-se ainda que a expatriação deve ser vista como um processo complexo que deve ser acompanhado de uma forma continuada pela gestão de recursos humanos das empresas. Um dos fatores que a empresa deve ter em conta neste processo é a adaptação do expatriado e da respetiva família (caso a mesma o acompanhe) ao novo país, sendo, por vezes, necessário recorrer a empresas especializadas tal como acontece com a Sonae Sierra.

# Índice

Sumário Executivo.....	3
1. Introdução.....	5
2. Revisão da literatura.....	7
2.1 A Globalização dos Mercados e a Internacionalização das Empresas.....	7
2.2 O que é a expatriação .....	11
2.3 Vantagens da expatriação .....	12
2.4 Fases da expatriação .....	13
2.4.1 Antes da expatriação .....	13
2.4.2 Durante a expatriação .....	21
2.4.3 Depois da expatriação .....	24
2.5 Custos e insucessos da expatriação .....	25
3. Modelo de Análise .....	26
4. Metodologia .....	29
5. Estudo de Caso .....	32
6. Conclusões.....	49
7. Anexos.....	52
Bibliografia e Webgrafia.....	55

## 1. Introdução

Na internacionalização, as empresas deparam-se com vários desafios, particularmente, na seleção dos colaboradores com o melhor perfil para expatriar, seja para a contratação de um local do país de destino da sua internacionalização ou de um indivíduo de um terceiro país. O acompanhamento destes recursos e a análise das suas motivações são fatores muito importantes para o sucesso da internacionalização. As empresas devem também ter em conta as estratégias de integração global e as diversidades culturais envolvidas para que a gestão de pessoas em contexto de internacionalização seja bem-sucedida.

No percurso complexo que é a internacionalização de uma empresa, e no caso concreto deste estudo foi particularmente enfatizada a figura do expatriado. A questão de investigação subjacente dirigiu-se para a determinação do que é importante para uma empresa no sucesso do seu processo de expatriação.

O que motivou a escolha deste tema foi o facto das empresas muitas vezes não fazerem um planeamento nesta área da gestão no sentido de maximizar o sucesso da missão de expatriação e de minimizar os custos elevados associados à expatriação. Por outro lado, também não existem muitas publicações nem estudos de empresas portuguesas neste domínio. Para ultrapassar esta lacuna recorreu-se ao estudo do caso da Sonae Sierra, uma multinacional portuguesa que usa expatriados e está em franca expansão internacional com presença em vários países, no negócio da gestão de centros comerciais.

A expatriação tornou-se essencial com o aumento da concorrência internacional, das fusões, das alianças e novas oportunidades de negócios. De facto, a internacionalização fez aumentar necessidade de expatriar gestores da empresa-mãe para as novas localizações onde as empresas passam a estar presentes. Os conhecimentos e experiência dos expatriados permitem implementar o negócio num outro país, aumentar a participação no mercado, aumentar o controlo sobre os colaboradores locais e, ao mesmo tempo, transferir esses mesmos conhecimentos, a cultura e estratégia da empresa para o novo destino do negócio. A expatriação conduz a uma integração de culturas permitindo que as empresas assegurem a

gestão das suas subsidiárias com os melhores colaboradores. Porém, pese embora a expatriação apresente muitas vantagens, deve medir-se a satisfação com a expatriação e confrontá-la com os seus custos pois esta é mais cara do que a contratação de um local. Portanto é necessário equacionar os custos desta opção, sobretudo para as empresas nacionais no contexto atual do país. Se por si só esta opção implica custos bastante elevados, pois envolve o recurso a pessoal qualificado, por outro lado, se uma missão não for bem-sucedida, implica ainda custos mais elevados e um possível regresso antecipado do expatriado.

Assim, a expatriação pode ser vantajosa para uma multinacional e também para o próprio colaborador já que este adquire conhecimentos, maturidade e abertura de espírito que pode ser para a empresa-mãe uma mais-valia. Mas é também crucial avaliar os seus custos de forma a equacionar se a opção é realmente mais vantajosa e quais as condições que permitem maximizar este *tradeoff*.

## 2. Revisão da literatura

### 2.1 A Globalização dos Mercados e a Internacionalização das Empresas

Conforme Silva (2011) refere no site <http://www.bairradaindustrial.com> “a globalização é a integração das economias à volta do globo, seja através de fluxos de comércio, de capitais, de pessoas ou de conhecimento. O fenómeno da globalização refere-se à integração das economias à volta do globo. Está longe de ser um fenómeno consensual e isso deve-se essencialmente às várias dimensões que encerra para além da económica: a política, a social, a cultural, a tecnológica e a ambiental. Envolve ainda um vasto conjunto de entidades, desde as empresas, sobretudo multinacionais, aos organismos governamentais e não-governamentais. Destas, as multinacionais são as entidades mais envolvidas em polémicas.” in site

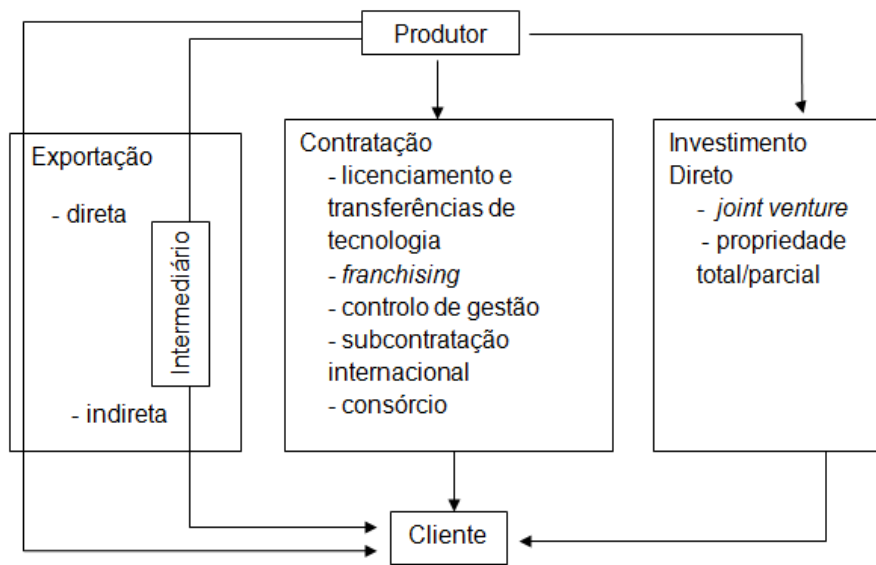
A globalização coloca novos desafios às empresas e faz emergir a necessidade de novas competências por parte daquelas, algumas das quais ainda estão a ser trabalhadas. Na definição proposta pelo Fundo Monetário Internacional: “A globalização é a crescente interdependência económica dos países em todo o mundo, através do volume e variedade crescentes das transações internacionais de bens e serviços e de fluxo de capital”. (*World Economic Outlook*, Fundo Monetário Internacional, 1997).

Segundo Briscoe (1995), uma economia globalizada é impulsionada por várias razões. Entre elas temos a reduzida possibilidade de expansão de um mercado nacional que obriga as grandes empresas a internacionalizarem-se; a constante atualização das tecnologias de informação que permite criar unidades produtivas nos mercados de produção; a liberalização dos mercados de produtos, serviços, energia, da comunicação social e das telecomunicações que incitam à globalização das empresas. Por outro lado, o aumento dos custos de produção tem levado à deslocação da produção para onde a mão-de-obra é mais barata como a Índia ou a China, o que também favorece o fenómeno. Ainda a considerar a interdependência das economias de países do mesmo espaço económico, como por exemplo da União Europeia ou da NAFTA, que estimula as alianças e parcerias entre as empresas desses espaços. Todos estes fatores contribuem para a globalização.

Foi sobretudo depois dos anos 90 que as empresas começaram a procurar vantagens competitivas além-fronteiras, expandindo mais os seus negócios, tendo optado por vários modelos, nomeadamente a criação de novas filiais no estrangeiro, fusões, aquisições ou joint-ventures. Porém, para outras empresas, a presença global é uma forma de sobrevivência. Dos dados citados por Brewster et al. (2007) verifica-se que 63.000 empresas transnacionais representam dois terços do total comércio internacional; as 100 maiores empresas, por si só, geram 14% das vendas mundiais, detêm 12% dos ativos e criam 13% do emprego (UNCTAD, 2004) e 60% das transações internacionais ocorrem entre unidades de negócios de uma mesma transnacional (*The Economist*, 2000).

Segundo Brito e Lorga (1999), existem vários modos de entrada de uma empresa em mercados internacionais que podem ser agrupados em três categorias distintas. Assim, temos a **Exportação** (direta quando a empresa vende diretamente a um importador de um país estrangeiro, e indireta quando a empresa vende a um intermediário do país de destino), que é o modo mais rápido de internacionalização e com custos reduzidos para a empresa; a **Contratação**, que se define como o envolvimento internacional em projetos específicos e limitados no tempo, e que também pode incluir a transação de bens e serviços e o investimento pontual nos mercados externos, nomeadamente através de: licenciamento/transferência de tecnologia; *franchising*; contratos de gestão; subcontratação internacional; e por último, o **Investimento direto** que diz respeito à instalação de operações que podem ser realizadas na totalidade ou em parte nos mercados externos. O investimento direto corresponde à opção onde há maior envolvimento de recursos próprios nos mercados externos, no sentido de haver um maior controlo, tendo em conta as condições competitivas do local. Pode incluir a criação de *joint-ventures*, alianças estratégicas, propriedade parcial e propriedade total. (ver figura 1)

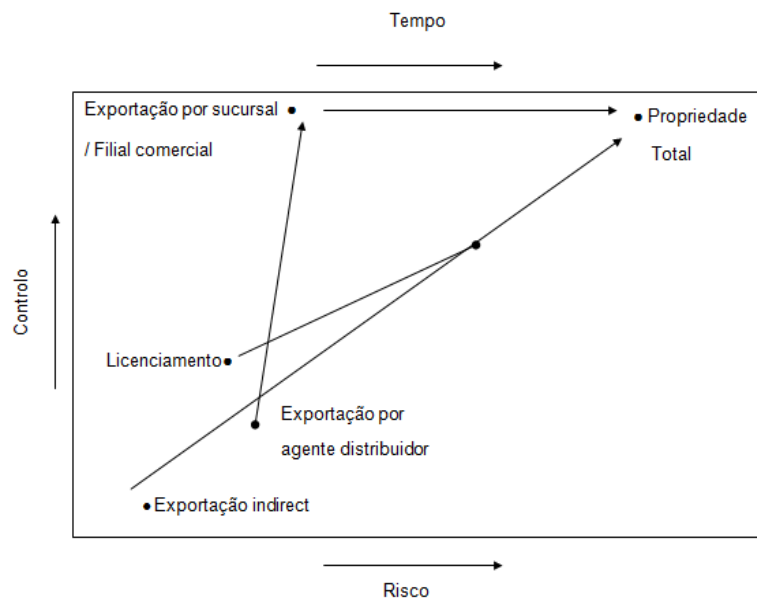
Figura 1 - Principais modos de entrada



Fonte: Brito e Lorga, 1999, p.48.

Root (1994) mostra na figura seguinte os diferentes níveis de controlo, risco e investimento referentes aos diferentes modos de entrada. (ver figura 2)

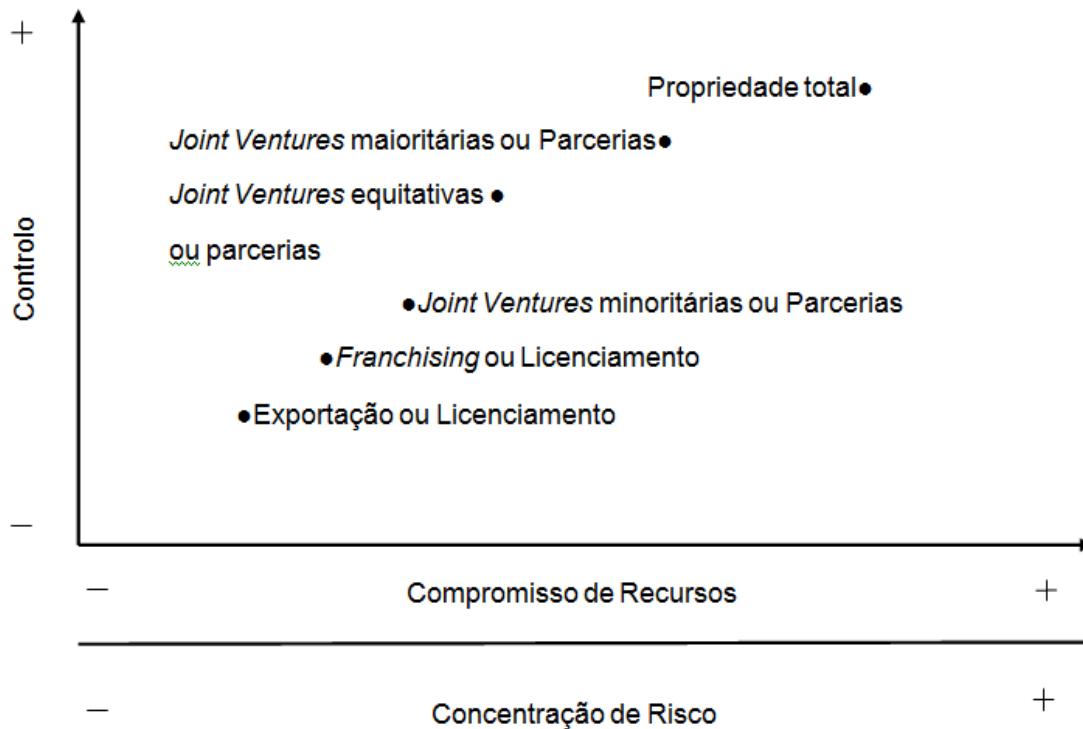
Figura 2 – Evolução da decisão sobre o modo de operação em determinado mercado



Fonte: Root, 1994, p. 39

A figura de Root (1994) esteve na origem do esquema proposto por Maignan e Lukas (1997) em que se vê que à medida que se evolui de exportação para propriedade total, o controlo sobre os recursos investidos aumenta, embora o risco seja aí também maior. (ver figura 3)

Figura 3 - Parâmetros da decisão de modo de entrada



Fonte: Maignan e Lukas, 1997, p.9.

As empresas devem ter em conta as vantagens e desvantagens das três modalidades e devem optar pela mais vantajosa de acordo com os seus objetivos, recursos disponíveis e envolvente.

Qualquer que seja o modo de entrada a empresa necessita de colaboradores para desenvolver o seu negócio. Porém, obviamente, que quanto maior o nível de recursos que a empresa quer envolver no estrangeiro, maior será a propensão para usar a expatriação de forma a garantir maior controlo.

A gestão de recursos humanos é determinante na articulação da realidade local e global, assegurando que os colaboradores das diversas filiais exerçam a sua função de acordo com os objetivos estratégicos da empresa mãe, da multinacional. Quanto mais intensa se pretender a presença internacional, maior será o recurso a expatriação. Quanto mais precoce for a atração internacional da empresa, maior se espera que seja o recurso a expatriação. De fato, à medida que o tempo passa, a empresa vai tendo a oportunidade de formar quadros locais e pode assim prescindir dos expatriados.

## 2.2 O que é a expatriação

É principalmente no início da sua expansão que as empresas optam pela mobilidade dos seus quadros.

A mobilidade internacional pode ser de 3 tipos (deslocação temporária, expatriação e carreira internacional) dependendo do tipo de missão, das competências necessárias e da amplitude da internacionalização do negócio. Estas 3 modalidades distinguem-se também pelo tempo necessário para atingir o objetivo da missão, sendo que a deslocação temporária tem uma duração menor. A expatriação pode compreender um período entre 6 meses a 3 anos e, por fim, a carreira internacional tem um período superior a 3 anos.

Como vimos, a mobilidade geográfica pode assumir três formas, sendo que a que mais atenção no âmbito desta tese nos merece é a expatriação. A expatriação ocorre quando a deslocação tem em regra um período de 3 anos e, neste caso, há uma mudança efetiva do local de trabalho e realmente o expatriado perde o direito ao cargo que ocupava no país de origem. No entanto, não perde o vínculo à empresa de origem, sendo reintegrado posteriormente num cargo a definir segundo as suas competências. (Camara, 2008).

As empresas utilizam os expatriados como uma forma de desenvolver a carreira de um colaborador com potencial e de modo a garantirem a coordenação das linhas

globais de negócios. A expatriação também é útil para a transferência de conhecimento da própria organização.

Todavia apesar dos elevados custos de expatriação para a empresa é importante que esta pondere com veemência por esta mobilidade de forma a ter um melhor controlo das operações necessárias no novo mercado internacional.

### 2.3 Vantagens da expatriação

Existem três opções de mobilidade geográfica de quadros, a expatriação, a contratação de recursos locais ou a contratação de trabalhadores de um terceiro país quando a empresa precisa de dotar de recursos humanos as suas operações no estrangeiro.

Cada uma destas três opções implica vantagens e desvantagens, as quais são mencionadas a seguir:

#### **Locais (*host country nationals*)**

Vantagens:

- maior familiaridade com a envolvente socioeconómica, política e legal do mercado local;
- melhor conhecimento da cultura e da língua;
- implementação mais rápida das atividades;
- custos mais baixos na contratação.

Desvantagens

- dificuldade na fidelização de colaboradores;
- menor controlo das operações da filial por parte da casa-mãe;
- menos oportunidades a colaboradores internos para uma carreira internacional.

#### **Trabalhadores de um terceiro país**

Vantagens:

- maior sensibilidade cultural e competências linguísticas;
- menor custos do que os expatriados provenientes do país da casa-mãe;
- experiência internacional e carreira.

#### Desvantagens

- necessitam de formação técnica e cultural da empresa;
- pode acontecer que em certos países não sejam aceites pessoas oriundas de alguns outros países.

### **Expatriação**

#### Vantagens:

- estão familiarizados com os produtos/serviços e cultura da empresa;
- melhor e mais fácil controlo por parte da casa-mãe;
- oportunidade para colaboradores internos numa carreira internacional.

#### Desvantagens

- elevados custos de formação e de manutenção do colaborador no país de destino;
- dificuldade de adaptação à cultura, língua e ambiente socioeconómico;
- inadaptação da família (caso esta o acompanhe).

## 2.4 Fases da expatriação

Depois de se abordar o significado de expatriação e quais as suas vantagens e desvantagens, segue-se a descrição das fases, por que normalmente passa o processo (antes, durante e depois da expatriação) de expatriação.

### 2.4.1 Antes da expatriação

Existe todo um processo anterior à expatriação: o recrutamento e seleção do expatriado, a sua preparação e formação, o apoio familiar, assim como a gestão de

recompensas e compensações. Este processo é fundamental para que as seguintes fases da expatriação sejam bem-sucedidas.

### O processo de recrutamento e seleção do expatriado

Nesta fase do processo é necessário que a empresa escolha o recurso a expatriar com o melhor perfil para a missão no exterior. Fatores como boas competências técnicas e de gestão, uma boa capacidade de adaptação à cultura, bem como um bom relacionamento interpessoal são importantes no perfil do candidato. Camara (2011) refere ainda que na escolha do candidato, é necessário avaliar a sua motivação para a expatriação, a situação familiar do expatriado.

Na seleção dos expatriados, embora haja várias ideias e listas de traços e competências relevantes para o sucesso de um expatriado, Mendenhall e Oddou (1985) realçam a importância da capacidade de aculturação do expatriado. Há três fatores importantes de personalidade, como a auto-orientação (ligada à auto estima e auto confiança, incluindo a gestão do stress e competências técnicas), a orientação para os outros (que inclui a relação com os locais), a aprendizagem da língua e a capacidade de adaptação cultural (quando o expatriado se encontra em países culturalmente muito diferentes). Camara (2011) por sua vez enumera uma série ideal de características e competências para um expatriado, embora haja uma multiplicidade de dimensões comportamentais que definem um gestor ideal para a expatriação. Este processo é fundamental para que as seguintes fases da expatriação sejam bem-sucedidas.

Ainda no que diz respeito à definição do perfil ideal do gestor de expatriação, o ex-CEO da ABB Percy Barnevik (1991) foi um dos pioneiros a apresentar a definição do perfil de gestor global realçando a importância das competências de liderança, de gestão e comportamentais. Diz o autor que os colaboradores têm de estar preparados e ter as competências e “estofo” necessários para a adaptação a novas culturas que, muitas vezes, não é fácil devido às diferenças culturais. Porém, cada país é diferente e, como tal, são necessárias diferentes competências e perfis de candidatos diferentes para uma melhor adaptação. Essas competências passam por exibir flexibilidade, tato relacional e resiliência.

## As mulheres na expatriação

O mais importante na tomada de decisão de uma mulher para ir trabalhar para um outro país é sem dúvida a situação e o apoio familiar. Contudo a evolução na carreira também pesa na decisão daquelas.

Segundo Florakowski e Fogel (1999) apenas 11% a 15% dos expatriados são mulheres. Isto deve-se, segundo Camara (2008), essencialmente ao desinteresse por parte das mulheres numa carreira internacional, ao local de destino e até mesmo a algum preconceito. No entanto, há controvérsia em relação aos dois primeiros motivos, de acordo com Adler (1994). De fato, há muitas situações em que o género não se manifesta em termos de expatriação.

Um estudo recente da *Mercer Consulting* (Duckers (2006). "*Women are going it alone*" (p.27), o que significa que as empresas estão a recrutar cada vez mais mulheres expatriadas, tendo o seu número aumentado para o dobro em apenas cinco anos. As próprias mulheres encaram a expatriação como uma oportunidade. Neste sentido, Caligiuri e Cascio (1998) sugeriram estratégias no sentido de aumentar o sucesso das mulheres expatriadas, por parte das multinacionais. Dentro dessas estratégias incluem-se conselhos como: seleccionar mulheres com boas competências técnicas, com autoconfiança e eficácia e com elevada orientação/perspicácia perceptual, entre outros. De qualquer forma, é consensual que as empresas devem também adoptar políticas globais de igualdade de oportunidades e de tratamento inter-sexos.

## A preparação da expatriação/ formação

Na preparação do expatriado, a formação tem um papel preponderante pois vai influenciar o seu conhecimento sobre a sociedade e a cultura do país de destino. Assim, pretende-se que o expatriado tenha a oportunidade de conhecer o local, a cultura e a língua onde vai viver e exercer a sua atividade. Neste âmbito, Black e Mendenhall (1990) analisaram 29 pesquisas que empiricamente avaliaram os programas de formação intercultural das empresas. Estes autores e ainda Oddou

(1991) chegaram à conclusão que a formação inicial influencia positivamente a adaptação dos expatriados. No entanto, muitas empresas não oferecem aos futuros expatriados formação intercultural antes da sua partida para o estrangeiro. A pesquisa feita por Black e Mendenhall (1990) mostrou que 70% dos americanos expatriados e 90% das suas famílias não receberam qualquer tipo de preparação intercultural. Existem empresas que reconhecem que a formação de preparação é eficaz e importante para a integração do expatriado. No entanto muitas continuam a negligenciar este aspeto. A par destes dois aspetos, junta-se a falta de tempo entre a seleção do expatriado e a sua efetiva colocação de maneira a que seja possível equacionar-se um programa de formação intercultural adequado. É nesta altura que o papel da gestão dos recursos humanos é importante já que devem demonstrar e quantificar à direção da empresa, os custos de uma expatriação mal sucedida por falta da preparação adequada antes da partida do expatriado e, neste sentido, contribuir para uma preparação adequada.

Na preparação do expatriado, o tipo e rigor de formação dependem do trabalho que irá exercer. Tung (1981) destaca as seguintes diferentes áreas de formação: programas de assimilação cultural (troca de experiências e conhecimento com pessoas que já viveram o processo de expatriação); programas para a orientação cultural e informação acerca do país de destino; formação sobre valores e comportamentos das diferentes culturas e formação sobre a língua. A autora também destaca a formação em campo, que consiste no envio do expatriado ao país de destino antes de ele ir cumprir a sua missão, sublinhando mesmo que esta é indispensável. Mendenhall e Oddou (1986) acrescentam que os formadores que vão preparar os expatriados devem ter: experiências no exterior, conhecimento abrangente do país de destino, conhecerem os valores e as culturas locais. Oddou (1991) concluiu que 60% das empresas não fazem a preparação dos expatriados, limitando-se a fornecer informação sem grande aprofundamento do assunto. Nem mesmo as melhores empresas investem tempo e dinheiro considerados adequados na preparação dos seus expatriados. Nesta mesma pesquisa, dos expatriados que receberam formação, apenas 26% dizem que a preparação os ajuda na adaptação ao país. Isto não demonstra que as formações não são efetivas, mas antes que o método utilizado parece não ser ajustado (Black e Mendenhall, 1990).

A preparação e formação dos familiares que vão acompanhar o expatriado são também fatores muito importantes, sendo que há várias pesquisas que demonstram que a adaptação da família está intimamente ligada ao sucesso da expatriação. Black e Stephens (1989) indicam que 16% a 40% dos expatriados de multinacionais norte-americanas não tiveram sucesso e regressaram antes do tempo devido a dificuldades de ajustamento dos cônjuges à vida do novo país.

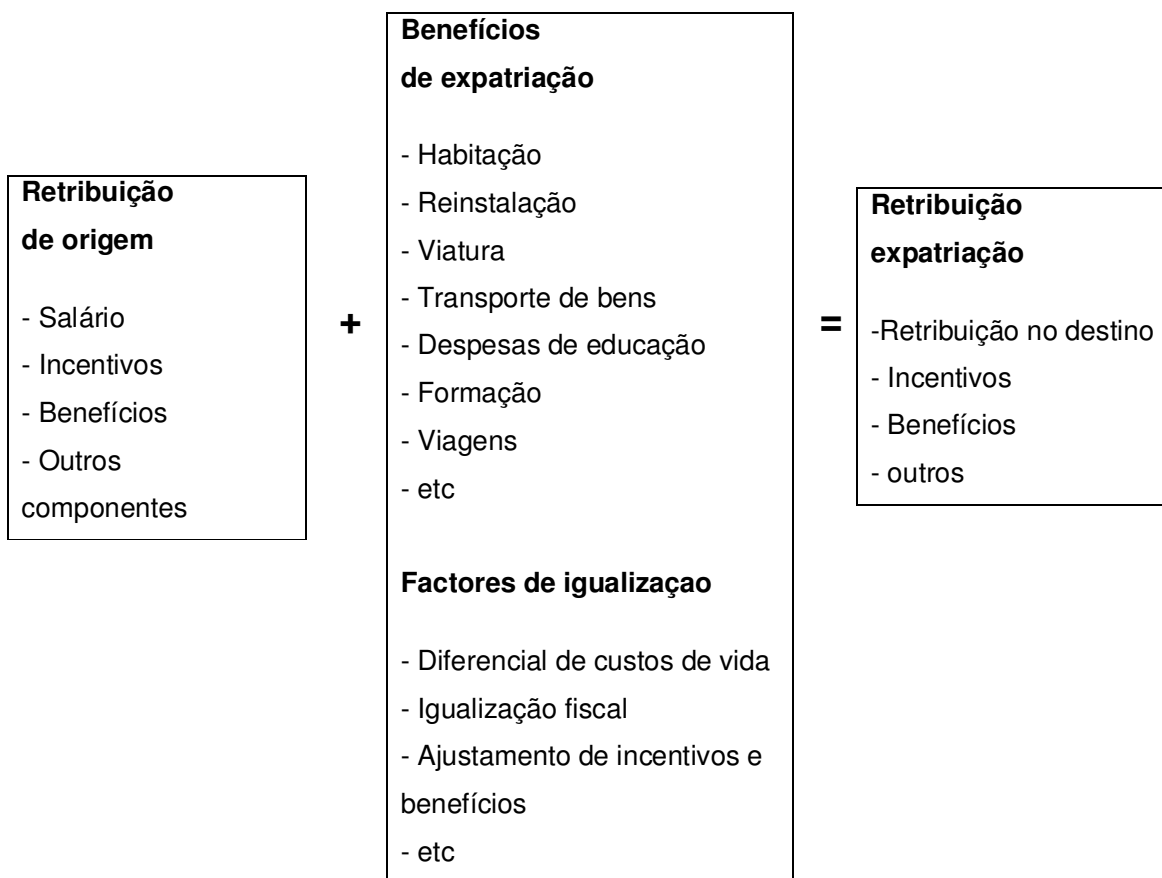
### A gestão de recompensas e compensações

A matéria das recompensas e compensações é uma das mais importantes em termos estratégicos nas multinacionais. Briscoe (1995) e Evans et al. (2002) referem que a expatriação é uma solução onerosa cujo custo é muitas vezes superior ao custo que a empresa teria com o mesmo colaborador na empresa-mãe. No entanto, a tendência é recorrer à expatriação em alternativa à contratação local, e de procurar modos de conseguir atingir um objectivo tríplice de eficiência de custos, de questões de equidade e de gestão do sistema. (Evans et al., 2002)

Evans et al. (2002) referem que as multinacionais podem remunerar os expatriados com uma metodologia diferenciada. Assim, segundo aqueles autores, há 3 situações possíveis: a utilização de um plano global em todos os países, para os executivos; a utilização do modelo “folha de balanço” para os gestores intermédios; e a aplicação da tabela da subsidiária local para os mais jovens. O modelo “folha de balanço”, que é o mais utilizado, segundo Briscoe (1995), consiste em proporcionar ao expatriado uma situação equivalente à do país de origem, havendo todavia um incentivo para que o mesmo aceite a missão.

O seguinte quadro mostra como funciona este modelo (ver figura 6) que consideramos relevante.

Figura 6 - Modelo da folha de balanço



Fonte: Briscoe (1995)

De acordo com a figura anterior, de modo a tenham os melhores colaboradores para as missões no estrangeiro, as empresas têm de ter em conta a diferença do custo de vida e salarial entre o país de origem e o de destino, bem como o “sacrifício” por parte do expatriado na alteração do seu modo de vida. A sua remuneração varia conforme a função e experiência do expatriado, assim como a duração da missão e o país de destino.

Em resumo, para um colaborador aceitar um cargo de expatriação, uma das suas grandes motivações, para além da satisfação da sua família, parece ser o pacote remuneratório e os benefícios atribuídos, pois encara a sua missão como uma forma de ter um nível de remuneração superior ao que tinha no país de origem.

### O equilíbrio da vida pessoal e profissional

O sucesso de uma expatriação depende grande parte do equilíbrio da vida pessoal e profissional. Brewster et al. (2007) afirmam que “na prática, a vida pessoal e o trabalho sobrepõem-se e interagem e a vida profissional dá um considerável significado à vida das pessoas” (p. 177). Evans et al. (2002) defendem que as empresas devem sempre que possível expatriar o casal e não um só dos cônjuges. Uma das principais causas de desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional são os casais com dupla carreira. Neste caso, o cônjuge tem de abdicar da sua vida profissional para acompanhar o expatriado, o que também nem sempre é uma opção fácil. No que diz respeito ao cônjuge, pode revelar-se complicado desenvolver uma carreira no país de expatriação e para além disso, pode considerar que no seu regresso não há garantias de voltar a trabalhar lá dada a desatualização em relação ao mercado e as eventuais elevadas taxas de desemprego, principalmente se for uma profissão liberal, onde já teria uma carteira de clientes. Ora, se o cônjuge não se adaptar, pode mesmo colocar em causa a expatriação, podendo mesmo haver um regresso antecipado ao país de origem. Desta forma, há uma série de fatores que devem ser considerados e que facilitam o ajustamento do cônjuge ao país de destino: fatores individuais - o conhecimento da língua, a idade (os mais velhos têm uma maior experiência pelo que tendem a ajustar-se melhor), uma experiência anterior de expatriação; fatores interpessoais e familiares – coesão matrimonial, apoio da família, interação com os locais; e fatores organizacionais - o grau de participação no processo de decisão da empresa do expatriado, a formação e ambientais - distância cultural, condições de vida.

Todavia, o desajustamento do cônjuge não é a única razão para, eventualmente, despoletar uma futura frustração e problemas familiares. Também a deslocação e a educação dos filhos o poderão ser. A decisão do estabelecimento de ensino é uma grande preocupação, e os filhos poderão perder um ou mais anos por dificuldades

de adaptação a um ambiente e a uma cultura diferentes, onde não têm amigos e onde a língua poderá ser desconhecida. Há expatriados que optam por deixar os filhos no país de origem, muito embora isso também acarrete riscos, principalmente pela falta de acompanhamento por parte dos pais. Por conseguinte, a empresa tem de estar atenta, pelo menos na fase inicial, para além do expatriado ao seu cônjuge e família, proporcionando-lhes oportunidades de formação, educação, viagens, alojamento e inserção social.

Desta forma, a empresa deve na medida do possível envolver os familiares na preparação para a expatriação, nomeadamente na formação. Deve preocupar-se em proporcionar a educação para os filhos e atividade profissional para o cônjuge. O equilíbrio familiar tem um papel fundamental no desempenho profissional.

É fundamento que a empresa proporcione um *dossier* de apoio ao expatriado com a informação sobre o país que se vai instalar e também sobre empresas que ajudam na procura de casa, de trabalho para o cônjuge, escolas para os filhos e dão apoio legal e logístico, ou seja, basicamente dão apoio na inserção da família.

No que diz respeito à empresa, não é claro se há mais vantagens em recorrer a expatriados sozinhos ou acompanhados. Se por um lado, o mesmo estiver sozinho, tem uma maior autonomia e pode dedicar-se durante mais tempo ao seu trabalho na filial. Por outro lado, se o mesmo estiver acompanhado, o tempo despendido é menor, mas o apoio sócio afetivo pode ser fundamental para ultrapassar os obstáculos e dificuldades que podem surgir e garantir, desta forma, um maior sucesso da missão. A situação familiar pode, por conseguinte, influenciar uma aceitação ou recusa de expatriação assim como o sucesso ou insucesso de uma missão. Há vários fatores que podem condicionar a expatriação como a inibição de uma fonte de rendimento, nomeadamente do cônjuge, a ida do expatriado para o país de origem sem a família, tendo, por isso, pouco apoio familiar, a educação dos filhos caso os mesmos acompanhem o expatriado e a inadaptação da família ao país de destino. Cabe à empresa providenciar todas as ações e condições necessárias para atenuar estas adversidades para garantir o sucesso.

## 2.4.2 Durante a expatriação

No decorrer da expatriação há vários fatores a ter em conta, sendo que a formação e o equilíbrio da vida pessoal e profissional, já anteriormente referidos como importantes antes da expatriação, continuam a sê-lo durante este mesmo processo. Nesta altura, torna-se particularmente relevante abordar a gestão e desenvolvimento de carreiras e de desempenho.

### A gestão e desenvolvimento de carreiras dos expatriados

Para manter um colaborador fidelizado à empresa é determinante gerir a sua carreira passando por três fases: a preparação para a saída, a integração com sucesso no novo país e a preparação do retorno e reintegração na empresa. Assim a gestão de recursos humanos devem ajudar na gestão da carreira do expatriado, dando-lhe as ferramentas necessárias para ter sucesso na sua nova posição e garantir um repatriamento bem-sucedido. A gestão deve ter uma visão a longo prazo e deve incluir formação personalizada de forma a garantir o sucesso do expatriado no cumprimento das exigências do seu trabalho diário e a ajudá-lo a alcançar os objetivos da expatriação previamente definidos, contribuindo, deste modo, para o sucesso da empresa nos seus esforços globais.

Uma das fases mais críticas da expatriação é o regresso e a reintegração do expatriado. Segundo Black e Gregersen (1999), o expatriado, no seu regresso, conta que a experiência internacional adquirida seja aproveitada pela empresa-mãe. No entanto, o que acontece é que a empresa pode não saber que funções que lhe deve atribuir no regresso desvalorizando, deste modo, a experiência e o *Know-How* alcançados no estrangeiro

### A gestão de desempenho

A gestão de desempenho engloba vários aspetos, tais como a definição de objetivos, a avaliação de desempenho, a formação inicial e a formação contínua e a remuneração (Rego e Cunha, 2009). “Sendo os expatriados das pessoas mais caras

que trabalham para uma organização, pouco se sabe acerca da avaliação do seu desempenho e contribuição para os resultados” (Brewster et al., 2007, p.133). De fato, não existe muita literatura neste domínio. De acordo com Briscoe (1995), existem algumas razões que dificultam a avaliação do desempenho de um expatriado: a dificuldade em conhecer o trabalho efetuado pelo expatriado, a dificuldade em escolher quem irá fazer a avaliação (empresa-mãe ou a filial); a percepção da avaliação de desempenho entre os dois locais que é distinto (e, desta forma, os critérios de valorização são muitas vezes diferentes); a definição de objetivos desajustados para medir o desempenho da filial e dos seus gestores; as dificuldades de comunicação com a empresa-mãe devido a, por vezes, haver diferenças horárias (entre a hora do país de origem e a do país de acolhimento). Briscoe (1995) refere também que na avaliação do desempenho muitas vezes não se tem em conta a envolvente cultural do país de destino e a experiência que o gestor vai adquirindo no estrangeiro que depois podem ser aproveitadas para outras situações.

Geralmente a avaliação de desempenho é feita com base em três pontos: gestão por objetivos, acompanhamento e feedback e avaliação final do desempenho (Briscoe, 1995). Para reforçar esta teoria são mencionados em detalhe o que defendem alguns autores relativamente a estes três pontos:

#### 1) gestão por objetivos

Dowling e Welch (2004), referem que a fixação de objetivos divide-se em três partes: objetivos de negócios (*hard goals*) que são quantitativos e de fácil medida e avaliam o expatriado e a filial; objetivos comportamentais (*soft goals*) que são pessoais ou interpessoais e englobam as competências de gestão e liderança e objetivos de contexto (*contextual goals*) que dizem respeito à situação do mercado da filial e toda a sua envolvente. Estes objetivos específicos, e conforme Evans et al. (2002), visam avaliar as competências das situações particulares dos expatriados e englobam a adaptação ao meio, sensibilidade aos valores locais, compreensão das diferentes prestações de trabalho e relações sociais.

No início da expatriação, o colaborador deve ter uma carta de missão que indique de uma forma explícita os macro objetivos que se esperam da sua atividade. Estes

devem estar alinhados com os fatores críticos de sucesso (assegurar um desenvolvimento sustentado do negócio, fazer a transferência do *know-how* para os gestores locais e desenvolver o talento local de modo a permitir a sua substituição por um gestor local). Estes objetivos devem constar do plano anual de ação do expatriado e devem ser avaliados quanto ao seu progresso e resultados (Camara, 2008).

Uma das avaliações que dificilmente pode ser efetuada pelo gestor da empresa-mãe é a comportamental, visto que esta avaliação exige uma análise permanente e um acompanhamento presencial. Por regra, esta avaliação é feita pelos gestores a quem o expatriado reporta hierarquicamente. No entanto, se o expatriado é um gestor de topo e não tendo ninguém a quem reportar na filial, a avaliação comportamental é feita através do chamado método do *feedback* 360º e quem fará a avaliação será o seu superior hierárquico da empresa-mãe e os seus pares (outros gestores de primeira linha da filial) e também os clientes locais (Brewster, 2007).

## 2) acompanhamento e *feedback* do expatriado durante o ano

Este tipo de avaliação é difícil de pôr em prática pela empresa-mãe porque raramente este acompanha pessoalmente o desempenho do expatriado. A falta desta avaliação deixa de parte aspetos importantes pelos quais o expatriado passou, tais como, a integração local do expatriado, o seu estilo de liderança, a transferência do *know-how*, entre outros. A melhor solução para haver esta avaliação será o gestor global a quem reporta o expatriado, fazer avaliações intercalares do desempenho e de meio em meio ano a avaliação ser completada pelo superior funcional na empresa-mãe. Se o expatriado não tem a quem reportar localmente (sendo um gestor de topo) então, uma vez por ano pelo menos este poderia ir à empresa-mãe para que o seu superior pudesse fazer uma avaliação abrangente.

## 3) avaliação final do desempenho do expatriado

Esta avaliação é normalmente feita através de uma entrevista para verificar se os objetivos definidos no plano de ação anual do expatriado foram alcançados (objetivos, macro objetivos definidos na carta da missão, objetivos de negócio e comportamentais) (Brewster, 2007). Esta avaliação deve ser feita pela direção local, pois está a par da situação e dos obstáculos que o expatriado teve de lidar no

exercício das suas funções. No caso de o expatriado não reportar a uma chefia na filial, esta avaliação tem de ser feita pela sede. Esta entrevista de avaliação tem como finalidade a atribuição de uma classificação pelo desempenho do expatriado e poderá servir de base para determinar a sua remuneração variável (Camara, 2008).

#### 2.4.3 Depois da expatriação

Depois de terminada a missão do expatriado, o mesmo pode regressar à empresa-mãe onde terá lugar à sua reintegração ou pode até mesmo ter outra missão de expatriação noutra localização.

##### A reintegração

É uma das fases mais problemáticas na qual se podem verificar grandes dificuldades, pois na altura do seu processo de expatriação, este deixa o seu cargo vago e o mesmo já não está disponível quando regressa. Na maioria das vezes, o expatriado vai ocupar um cargo de maior relevo no estrangeiro e no seu regresso à empresa mãe espera ocupar um cargo equiparado ou até de maior importância dada a experiência e conhecimento adquiridos. Todavia, o colaborador esteve muito tempo afastado do seu país e da empresa mãe e esta pode considerá-lo desatualizado o que causa uma grande desmotivação ao repatriado. Segundo Black e Gregersen (1999), numa fase inicial, há uma grande rotatividade nos cargos ocupados por repatriados. Uma outra dificuldade enfrentada pelo repatriado é que a compensação e remuneração não são as mesmas, sendo que o nível de vida já não será o mesmo. A nível familiar terá de haver reajustamentos no que diz respeito ao seu dia-a-dia e ao meio e até em relação aos seus contactos, pois muitos perderam-se entretanto com a sua ausência.

Por estas dificuldades e razões, é imperativo que a empresa mãe dê todo o acompanhamento necessário ao repatriado, assim como uma formação de reinserção para ajudar na sua integração e assegurar uma melhor adaptação à forma de vida atual do seu país.

## 2.5 Custos e insucessos da expatriação

Briscoe (1995) refere que o insucesso da expatriação tem sido atribuído a problemas pessoais, fraco desempenho nas funções, falta de adaptação e aceitação por parte dos locais. As taxas de insucesso de expatriados flutuam entre 25 e 40%, com um custo bastante elevado para as empresas (Misa e Fabricatore, 1979). Ainda segundo Briscoe (1995), o insucesso é agravado pela duração da colocação, pela incerteza na repatriação, pela forma de recrutamento por parte da empresa dando mais ênfase às competências técnicas e não a outros atributos; e à falta de formação e preparação antes de o expatriado ser colocado no estrangeiro.

Camara (2008) refere que o fraco desempenho e os problemas pessoais dos expatriados contribuem para uma taxa de insucesso que varia entre 15% e 40% nos EUA e na Europa 5%. No entanto as percentagens têm vindo a ser contestadas por alguns autores como Forster (1997); Dowling et al. (1999).

A falta de capacidade dos expatriados em se adaptarem à cultura social e ao ambiente de negócios dos países de destino tem custos elevados em termos de produtividade e desempenho das operações no exterior.

Tung (1987) enumerou algumas razões para o fracasso da missão dos expatriados: a inabilidade de ajustamento do expatriado e/ou do cônjuge ao novo ambiente físico e cultural; a personalidade do expatriado ou imaturidade emocional; a falta de motivação para trabalhar no estrangeiro e outros problemas de foro familiar; a falta de competência técnica; a falta de experiência do expatriado em conseguir responder às responsabilidades assumidas. Todos estes fatores, uns mais diretamente quantificáveis do que outros, acarretam custos, quer para a empresa quer para o expatriado que têm de ser tomados em muito boa conta.

### 3. Modelo de Análise

O modelo de análise para esta investigação foi elaborado de forma a responder à seguinte questão: que fatores são importantes para uma empresa no sucesso do seu processo de expatriação?

Com base na literatura revista pode dizer-se que os fatores para uma expatriação de sucesso são vários e que ocorrem durante as diferentes fases da expatriação. Ora antes da expatriação são os critérios de seleção e recrutamento, a preparação e formação (para uma boa integração no país de destino), as recompensas e compensações (que devem ser atrativas) e a estabilidade da vida pessoal e profissional em todas as fases da expatriação (antes, durante e depois) que inclui o apoio familiar que assumem que assumem a maior importância. Durante a expatriação temos ainda de considerar a avaliação de desempenho (justa e objetiva) e o acompanhamento e apoio da sua carreira. O regresso e reintegração do expatriado são na última fase, fatores também a considerar.

O papel da gestão dos recursos humanos neste processo é muito importante para que a expatriação seja bem-sucedida e por conseguinte os objetivos, quer da empresa quer do expatriado sejam alcançados. O esquema seguinte demonstra o modelo de análise desta investigação (ver figura 7):

Figura 7 - O que é importante para uma empresa no sucesso do seu processo de expatriação.



Figura 7

Sistematização própria

O modelo de análise para esta investigação foi elaborado de forma a responder à seguinte questão: que fatores são importantes para uma empresa no sucesso do seu processo de expatriação? Na elaboração da questão foi usado o método hipotético-dedutivo, partindo dos conceitos: internacionalização das empresas, mobilidade geográfica de colaboradores e etapas para o sucesso da expatriação, apresentados na revisão da literatura.

Neste âmbito, iremos usar o estudo de caso da Sonae Sierra e elaborar entrevistas semi-estruturadas a expatriados com base no modelo atrás definido, o objetivo aqui foi submeter o modelo de análise ao teste dos dados recolhidos na revisão da literatura e confrontá-los com dados obtidos nas entrevistas: observar o porquê? e o como?, de modo a verificar se as conclusões respondem à hipótese formulada.

#### 4. Metodologia

Neste capítulo, é descrita a metodologia de estudo da dissertação. O método utilizado foi a investigação de dados primários recolhidos para responder às várias situações que as empresas enfrentam quando decidem expatriar colaboradores no desenvolvimento do seu negócio. Para se poder comparar a teoria recolhida, foi feito o estudo de um caso prático, nomeadamente à Sonae Sierra, na qual foi analisada a sua internacionalização e o modo como preparam os seus expatriados que são o objeto de estudo deste trabalho. Para isso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas à *Coordinator, Compensation & Benefits*, dos recursos humanos e a 3 expatriados, entre os quais uma mulher.

Os dados secundários provenientes de uma análise documental, especificamente a livros, internet, jornais e revistas foram o conjunto das principais fontes de investigação e objeto de análise sustentados pelos dados qualitativos recolhidos do caso prático da Sonae Sierra. A análise contemplou vários capítulos: um com a revisão da literatura que inclui a globalização dos mercados e a internacionalização das empresas, a mobilidade geográfica dos quadros e as etapas para o sucesso da expatriação; seguido dos capítulos do modelo de análise, metodologia, estudo de caso e finalmente das conclusões.

##### **Método de Pesquisa**

O método utilizado foi o estudo de caso. Segundo Yin (2005), este método é apropriado nos casos em que a pesquisa pretende relacionar vários aspetos de um mesmo fenómeno. Este permite, através de uma abordagem holística, estudar várias facetas de um mesmo objeto, investigando, em profundidade, suas relações.

De acordo com Yin (2005), a definição do método de pesquisa a ser utilizado depende de três condições que devem ser analisadas: o tipo de questão, o controlo que o investigador tem sobre os comportamentos efetivos e o foco em fenómenos históricos em oposição a fenómenos contemporâneos. Em relação à primeira condição, o tipo de pesquisa deste trabalho é exploratório e descritivo, pois responde à forma como as empresas devem responder aos desafios, aos obstáculos e às oportunidades, e quais as ferramentas que permitem selecionar, formar,

desenvolver e remunerar apropriadamente os expatriados. No que diz respeito à segunda, o controlo de tais fenómenos por parte do investigador é muito pequeno, não podendo interferir diretamente. Na última condição mencionada por Yin (2005), a tese analisa, através de entrevistas feitas, expatriados que estão nas funções e estiveram numa missão há menos de um ano.

Segundo Yin (1994), o estudo do caso é a estratégia mais utilizada nas Ciências Sociais quando se pretende conhecer “como?” e “porquê?” e diz respeito a uma série de eventos contemporâneos sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controlo, e quando o campo de investigação se concentra num fenómeno natural dentro de um contexto da vida real.

Pode afirmar-se que o método de estudo de caso é apropriado para o trabalho em questão pois permite uma análise em profundidade dos aspetos relacionados ao problema proposto, possibilitando uma leitura das diversas facetas relacionados ao fenómeno estudado.

Assim o guião para entrevistas semi-estruturadas foi dirigido à Sonae Sierra, com perguntas direcionadas ao modelo que foi proposto neste trabalho.

Estas entrevistas tiveram como objetivo a recolha de informação de forma a ser comparada com a revisão da literatura. As entrevistas semi-estruturadas foram escolhidas de forma a ser possível abordar os assuntos, e assim permitir ao entrevistado uma liberdade de resposta, no entanto sem fugir ao tema em questão.

### **Tipo de estudo**

O estudo é de carácter exploratório-descritivo, pois tem por objetivo proceder ao desenvolvimento do tema de expatiação que ainda foi pouco estudado em pesquisas portuguesas. O estudo exploratório é adequado quando se quer investigar um fenómeno que está pouco explorado.

A pesquisa é descritiva porque procura apresentar um quadro detalhado de um fenómeno para facilitar a sua compreensão e não há a tentativa de testar ou construir modelos teóricos. Neste caso, o objetivo é expor e compreender a

expatriação de forma a constituir uma base de dados para pesquisas comparativas subsequentes e para a construção de teorias futuras.

### **Recolha de dados**

Os dados para estudos de caso podem ser recolhidos através de diversas formas, Yin (2003), o autor, cita como as mais utilizadas: documentos e publicações, estatísticas em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participativa e objetos / artefactos. Nesta tese os dados primários foram recolhidos de várias documentações (livros, artigos, sites da especialidade, entre outros) e visam responder a várias situações (formação, gestão do desempenho, políticas de remuneração e custos) que as empresas enfrentam quando decidem expatriar colaboradores no desenvolvimento do seu negócio além-fronteiras. Segundo Yin (2003), o processo de recolha de dados no estudo de caso é mais complexo do que os utilizados noutros métodos de pesquisa. As entrevistas representam uma fonte essencial de evidências para estudos de caso, posto que a maioria delas trata de questões humanas (respondentes bem informados podem dar interpretações importantes para uma determinada situação).

## 5. Estudo de Caso

Na pesquisa que se fez sobre a gestão da expatriação, foi analisado o caso prático da Sonae Sierra cuja escolha incidiu no fato de ser especialista no setor da gestão de centros comerciais que está a crescer significativamente e em franca internacionalização. Uma outra razão desta escolha foi por fazer parte do Grupo Sonae, um dos maiores grupos económicos portugueses e de grande dinamismo e com uma forte expansão internacional. O Grupo Sonae (ver figura 8) assume-se como uma empresa de retalho com duas grandes parcerias Core, Sonae Sierra (centros comerciais) e Sonaecom (telecomunicações). A Sonae MC (Modelo Continente) engloba os negócios de retalho alimentar e a Sonae SR (*Specialized Retail*) os negócios de retalho especializado. Em relação à gestão imobiliária dos negócios de retalho está integrada na Sonae RP (*Retail Properties*).

Figura 8 – Grupo Sonae



Fonte: Retirado do site da Sonae, em 24/08/2012.

A estratégia de crescimento do negócio da Sonae Sierra levou à sua internacionalização. Atualmente, opera em vários continentes: na Europa (Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia, Roménia e presta também serviços a terceiros na Croácia); na América do Sul (Colômbia e Brasil); em África (Argélia e Marrocos).

A Sonae Sierra também mostrou interesse em participar neste estudo, disponibilizando o tempo de 4 colaboradores para responder a uma entrevista.

A Sonae Sierra foi incorporada em Portugal em 1989, e é detida em 50% pela Sonae, SGPS (Portugal), e em 50% pela Grovesnor (Reino Unido).

A sua Missão, tal como descrita no site, é:

*“A Sonae Sierra é a especialista internacional em centros comerciais que proporciona uma experiência única aos seus clientes criando um valor superior para accionistas, investidores, lojistas, comunidades e colaboradores, contribuindo em simultâneo para um desenvolvimento sustentável.”*

A Sonae Sierra conta já com 51 centros comerciais e é responsável pela gestão de mais de 70. Tem 6 projetos em fase de construção, incluindo 3 para clientes, e 6 novos projetos em carteira. A sua estrutura baseia-se em quatro negócios autónomos: a Sierra Investments que é responsável pelo negócio de investimento na Europa; a Sierra Developments que assenta no desenvolvimento e é a responsável pelo negócio de promoção de Centros Comerciais; a Sierra Management que é a responsável pelo negócio de gestão e promoção de Centros Comerciais; a Sonae Sierra Brasil que engloba as atividades de investimento, promoção e gestão de Centros Comerciais no Brasil. Na internacionalização do seu negócio, a Sonae Sierra trabalha com alianças, parceiros locais e investidores internacionais que permitem um desenvolvimento de competências, criando novas oportunidades.

Integrada no negócio dos centros comerciais inclui as atividades de detenção, desenvolvimento e gestão, tanto nos próprios centros comerciais como nos projetos e centros de terceiros e é detentora de inúmeros prémios nas mais variadas áreas incomparavelmente com outra empresa do ramo.

No estudo do caso da Sonae Sierra foram efetuadas entrevistas semi-estruturadas a um responsável pelos recursos humanos e a 3 expatriados, abordando vários temas de acordo com a estrutura que se segue (os dois primeiros assuntos e também o último foram dirigidos apenas ao responsável pelos recursos humanos):

- A globalização dos mercados e a internacionalização da Sonae Sierra;
- A mobilidade geográfica dos expatriados.
- O recrutamento e a seleção;

- A preparação e acompanhamento, nomeadamente a formação;
- O equilíbrio da vida pessoal e profissional;
- A gestão de desempenho;
- A gestão de recompensas e compensações;
- O regresso e a integração;
- A questão das mulheres expatriadas;
- Tendências relativas à expatriação.

Os entrevistados foram os seguintes:

Entrevistado n.º 1 - Responsável dos recursos humanos da Sonae Sierra

Nome	Maria Fernanda Antunes
Função	<i>Coordinator, Compensation &amp; Benefits</i>

Entrevistado n.º 2 - Expatriado

Nome	Mário João Alves de Oliveira
Idade	39
Estado civil	Casado
Habilitações literárias	Curso superior
Países de expatriação	Atualmente: Brasil Anteriormente: Roménia
Duração da expatriação (anos)	3
Função	Responsável pelo departamento de desenvolvimento

Entrevistado n.º 3 - Expatriado

Nome	Ana Isabel Ferreira Gomes Moita
Idade	43
Estado civil	Solteira
Habilitações literárias	Curso superior, gestão de marketing
Países de expatriação	Anteriormente: Itália
Duração da expatriação (anos)	3
Função	<i>B2B New Projects; Manager Country Coordination Europe, Country MKT Manger Italy</i>

Entrevistado n.º 4 - Expatriado

Nome	Pedro Soveral Rodrigues
Idade	48
Estado civil	Casado
Habilitações literárias	MBA e licenciatura em Engenharia Mecânica
Países de expatriação	Itália
Duração da expatriação (anos)	1
Função	<i>Managing Director, Property Management Italy</i>

As entrevistas semi-estruturadas e não presenciais foram efetuadas durante o mês de Junho de 2012.

Quanto ao tema sobre **a internacionalização da Sonae Sierra**, o entrevistado n.º 1 identificou que os maiores desafios a serem enfrentados pela empresa são vários, entre os quais, a crise económica dos países, como refere:

“recessão económica nos países onde opera, o esforço de expansão para outros países e a diversificação do negócios”.

Entrevistado n.º 1

Para ultrapassar esses desafios, a gestão dos recursos humanos tem um papel essencial, particularmente, na seleção de colaboradores com competências de acordo com a estratégia da empresa e na avaliação e melhoramento dessas mesmas competências. O apoio nos negócios na sua implementação e no seu desenvolvimento em todos os países onde se encontra é também outro desafio importante.

Em relação à **mobilidade geográfica dos expatriados**, verificou-se que os mesmos são essencialmente da casa-mãe embora a empresa também utilize expatriados de um terceiro país. Atualmente, a empresa tem 7 expatriados e 2 colaboradores fazem deslocação temporária. Outra figura que a empresa utiliza que se distingue da expatriação, pois o colaborador mantém-se no país de origem, onde tem a casa e a

respetiva família, mas viaja frequentemente para um outro país. A Sonae Sierra tem um maior número de expatriados no Brasil, pois é onde está em maior crescimento económico.

Relativamente às **funções para as quais os colaboradores são selecionados** para a expatiação são essencialmente de grande responsabilidade (Gestão Intermédia e de Topo) e a duração média das missões é de 3 anos.

O processo de recrutamento e seleção do expatriado

Em relação à questão sobre **o perfil ideal dos colaboradores para a expatiação**, os critérios mais utilizados e competências mais valorizadas são os colaboradores com grandes conhecimentos da empresa e de línguas e com uma enorme grande destreza para a adaptação, conforme referiu o entrevistado n.º 1:

“colaboradores com fortes conhecimentos da empresa e de línguas, com grande facilidade de adaptação”.

Entrevistado n.º 1

Também os entrevistados n.ºs 3 e 4 referiram que a capacidade de adaptação foi essencial na sua seleção, como se verifica nas afirmações seguintes:

“grande capacidade de adaptação e abertura de espírito para absorver e assimilar a cultura local”

Entrevistado n.º 3

“compreensão intercultural (já demonstrada em funções anteriores)...”

Entrevistado n.º 4

É também importante o conhecimento de línguas, o bom relacionamento interpessoal e o conhecimento técnico da função. O entrevistado n.º 2 realçou também o fato de:

“já a trabalhar na empresa há mais de 5 anos de modo a conhecer bem a cultura da empresa”

Entrevistado n.º 2

No que concerne ao **cargo de expatriação**, os expatriados foram convidados ou então foi uma oportunidade que surgiu, embora os entrevistados n.ºs 2 e 4 já tivessem tido uma experiência anterior de expatriação. As razões apontadas para aceitar o cargo foram a experiência e o desafio profissional e pessoal.

A preparação e acompanhamento, nomeadamente a formação

A **preparação e o acompanhamento do expatriado**, antes e durante a expatriação são fatores que contribuem para o sucesso na expatriação. A Sonae Sierra providencia formação de natureza cultural do país de destino no início da expatriação e de idiomas durante a missão, o perfil 3 referiu ainda que a Sonae Sierra colocou “ao dispor uma empresa de suporte especializada no apoio a expatriados, *New Way*”. A *New Way Relocation* é uma empresa contratada por multinacionais que pode ajudar os expatriados a vários níveis, como na procura de casa, de escolas, trata dos assuntos de imigração, tem aconselhamento legal no que diz respeito às regras locais, trata de todo o tipo de documentos legais necessários, assegura que cumprem as normas legais no novo país. Encarrega-se também dos transportes internacionais e da legalização de viaturas. Trata igualmente de visitas e tours especializados à cidade de destino, providencia seminários, designadamente sobre a comparação da cultura original e a do novo país, sobre as regras de comunicação, sobre o estilo de vida local, sobre a interação com os locais e até dá dicas para o dia-a-dia. Ainda na altura do regresso, esta empresa fornece serviços para que tudo fique resolvido, relativamente à casa, fecho de contratos de serviços como água, luz, gás, internet, televisão, e o fecho de contas bancárias assim como na regularização das obrigações legais. Encarrega-se ainda da integração do cônjuge, caso o mesmo acompanhe o expatriado.

Resumindo, trata de tudo que é necessário na integração de um expatriado no novo país, facilitando o primeiro contacto e o dia-a-dia e contribuindo para o sucesso de uma missão.

Ainda relativamente à preparação e acompanhamento, o entrevistado n.º 2 acrescentava mais formação à que teve como:

“uma formação cultural bastante profunda onde se evidenciassem as diferenças culturais acentuada não só a nível profissional como do dia-a-dia do país/cidade para onde vai”

Entrevistado n.º 2

Já os entrevistados n.ºs 3 e 4 afirmaram não acrescentar qualquer formação, sendo que a empresa deixou em aberto sugestões de formação, caso necessárias. Quanto à adaptação local, a gestão dos recursos humanos locais também dá apoio, mas a aceitação por parte dos colaboradores locais em relação ao expatriado, como refere o entrevistado n.º 1:

“Não é fácil; as situações têm que ser devidamente geridas para não serem criados desconfortos”

Entrevistado n.º 1

Ora os entrevistados n.ºs 2 e 3 prepararam-se para a expatriação, tendo sido mencionado o estudo do país, a nível cultural, político e financeiro, e em termos logísticos, principalmente a nível da habitação e escolas para as crianças.

O equilíbrio da vida pessoal e profissional

Um outro fator abordado aquando das entrevistas foi o **equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional**. Já foi referido anteriormente, na revisão da literatura, que a ausência do bem-estar familiar é uma das razões mais relevantes para o insucesso de uma missão. Ora, os entrevistados n.ºs 2, 3 e 4 referiram ter tido todo o apoio familiar na sua decisão da expatriação. O entrevistado n.º 1 refere que é

frequente o expatriado ser acompanhado pela família e que a formação cultural e em línguas abrange toda a família. Refere ainda que:

“a empresa suporta os custos com a educação dos filhos e podemos dar apoio ao cônjuge na procura de emprego. Damos apoio no transporte de bens (no início e termo da missão), na obtenção dos documentos legais no país de destino e em todos os aspetos fiscais nos países de origem e de destino (no início, termo e durante a missão)”

Entrevistado n.º 1

Dos 3 expatriados entrevistados, na sua missão de expatiação, o entrevistado n.º 3 foi sozinho, o entrevistado n.º 4 foi acompanhado pelo cônjuge (que também trabalha na empresa) e o entrevistado n.º 2 pela mulher e filhos.

Quando surgiu a pergunta das dificuldades **existentes na adaptação ao país de destino**, apenas 2 expatriados referiram que tiveram uma boa adaptação. O entrevistado n.º 2 mencionou como maiores dificuldades o seguinte:

“casa, das escolas, legalizar-se no país, abrir uma conta bancária e movimentar-se na cidade além de comprar, inicialmente, os bens de primeira necessidade”

Entrevistado n.º 2

Também em referência à adaptação, o entrevistado n.º 3 referiu várias dificuldades, como é visível nas afirmações seguintes:

“questões administrativas públicas, pela sua complexidade comparativamente com Portugal, sendo que tive sempre o apoio de entidades profissionais especializadas nessas ações”

Entrevistado n.º 3

No que diz respeito ao apoio dado pela empresa, o entrevistado n.º 4 referiu que teve todo o apoio necessário, sendo mencionado pelo entrevistado n.º 2 que a empresa também dá apoio com a contratação de uma outra empresa de *relocation*

que dá um apoio inicial de 2 ou 3 dias, mas que não teve qualquer apoio na procura de emprego para o cônjuge.

### A gestão do desempenho

Quanto à questão da **gestão do desempenho**, na Sonae Sierra, o entrevistado n.º 1 afirmou que a gestão de desempenho é feita da mesma forma em todos os países onde opera: é anual e através da definição de objetivos. Pode também ser atribuído um prémio de missão. Pode verificar-se nas afirmações seguintes:

“a gestão de desempenho é feita da mesma forma em todos os países onde operamos: anual e através da definição de objetivos. Podemos atribuir um prémio de missão”

Entrevistado n.º 1

Quanto a diretrizes, são dadas regularmente, no sentido do expatriado cumprir os objetivos. Os expatriados afirmaram que avaliação do seu desempenho é feita seguindo os procedimentos estabelecidos pela empresa e tendo em consideração os novos desafios. Têm um modelo de avaliação que é transversal a todos os colaboradores, com momentos chave de entrevistas para avaliação, orientação e *feedback*. O entrevistado n.º 2 mencionou que a avaliação de desempenho é feita por um superior hierárquico através de KPI (*Key Performance Indicators*) previamente definidos e que, anualmente são revistos os objetivos do ano a seguir e de 3 em 3 anos, os da expatriação. O entrevistado n.º 4 referiu também que:

“há, pelo menos, dois momentos formais de orientação (*feedback*) do desempenho, com reuniões específicas: no início do ano e a meio do ano. Também quando é feita a comunicação do eventual ajuste salarial e do bónus atingido em face dos objetivos (fim de Março) é uma ocasião para *feedback*. À parte destes momentos formais, tem reuniões regulares de coordenação com a chefia (pelo menos uma por mês, intercaladas com outras *ad-hoc*, contactos telefónicos, etc)”

Entrevistado n.º 4

Outro fator considerado na revisão da literatura foi a **gestão de recompensas e compensações** e, como já foi referido, é uma das motivações fundamentais para a aceitação da expatriação. Relativamente ao caso da Sonae Sierra, os benefícios atribuídos passam pela a habitação, viatura, transporte de bens, despesas de educação, viagens de deslocação, seguros de saúde, incentivos, ajudas de custo, etc., assim como pela “compensação por diferenças de custo de vida ou por riscos mais elevados no país de destino“, etc, conforme o mencionado pelo entrevistado n.º 1. O pacote remuneratório varia conforme a duração da missão e com a posição hierárquica do colaborador. Quanto aos benefícios mais significativos de acordo com o entrevistado n.º 3 são:

“claramente os custos com residência e despesas da casa tal como a mudança na ida e vinda e prémio de missão.“

Entrevistado n.º 3

O entrevistado n.º 4 acrescentou ainda o subsídio de destacamento e viagens ao país de origem.

O regresso e a integração

Quanto ao regresso e reintegração dos expatriados, já depois da expatriação, o entrevistado n.º 1 referiu:

“Damos apoio ao colaborador e família no regresso a “casa” e reintegramos o colaborador na estrutura da empresa no país de origem de acordo com a posição que ocupava antes da missão e com a evolução que teve durante a mesma”.

Relativamente ao entrevistado n.º 2 vai fazer mais um contrato de expatriação mas refere que se trata de um assunto complicado, como é visível nas seguintes afirmações:

“tenho a noção que é uma assunto delicado e sensível a questão do regresso de um expatriado ao seu país de origem pois os lugares não estão vazios à espera do retorno de quem quer que seja”.

Entrevistado n.º 2

Já o entrevistado n.º 3 tinha tanto a expectativa de experienciar uma nova missão de expatriação como de regressar à empresa mãe e o entrevistado n.º 4 tinha a incerteza de qual seria o projeto seguinte: talvez um novo período de expatriação, mas acabou por regressar, antes de terminar a missão, para uma nova responsabilidade que surgiu na empresa.

A questão das mulheres expatriadas

As mulheres expatriadas tal como os expatriados do sexo masculino dão uma grande importância às perspetivas de carreira mas, por vezes, estas são alvo de preconceito.

Relativamente à Sonae Sierra, já houve mulheres expatriadas para países europeus e o entrevistado n.º 1 entende que não existem vantagens ou desvantagens a não ser por aspetos culturais do país de destino (fora da Europa). Na opinião do entrevistado n.º 3, a única mulher expatriada entrevistada, as competências/qualidades que a distinguiram do sexo masculino foram:

“a segurança e assertividade na partilha do que dominamos, associada a uma grande dose de humildade e abertura de espírito para aprender, foram fundamentais e chave para o sucesso na construção de relações nas suas várias dimensões”

Entrevistado n.º 3

Afirma também que sentiu dificuldades/discriminação apenas em termos profissionais e que:

“a associação de variáveis como, mulher/estrangeira/cargo de chefia provou em diversos momentos ser uma condição de maior desafio que, claramente, nos põe à prova não só a inteligência para gerir essas situações com pragmatismo e objetividade, como a elegância no auto controle”.

Entrevistado n.º 3

Perspetivas futuras da empresa em relação às suas políticas de expatriação

Por último, abordou-se a questão referente às **perspetivas futuras da empresa** em relação às suas políticas de expatriação, sendo que o entrevistado n.º 1 afirma não ter havido substituição das deslocações internacionais por outras alternativas de gestão e o que tencionam fazer é o seguinte:

“manter a política que tem vindo a ser seguida, ou seja, deslocar os colaboradores para os países de destino onde o negócio esteja em implementação ou desenvolvimento, durante o período necessário para que possa ser substituído por colaboradores locais, em princípio, por promoção”

Entrevistado n.º 1

Resposta às entrevistas dos 3 expatriados da Sonae Sierra

De seguida, são apresentados 3 quadros com as respostas dos 3 expatriados da Sonae Sierra entrevistados. No que diz respeito ao entrevistado n.º 1, ou seja, o responsável dos recursos humanos, não foi efetuado um quadro pois a estrutura da entrevista é diferente e o ponto de vista em relação aos assuntos abordados não se verifica a mesma perspetiva.

ENTREVISTADO N.º 2

Seleção	Preparação/ acompanhamento	Equilíbrio na vida pessoal/profissional	Gestão Desempenho	Gestão recompensas/ compensações	Regresso/ Reintegração
Convite superior hierárquico	Formação facultada pela empresa: acompanhamento de <i>relocation</i> no início da expatriação	Apoio familiar: sim	Avaliação: Feita por superior hierárquico através de KPI ( <i>Key Performance Indicators</i> )	Benefícios: habitação, viatura, transporte de bens, despesas de educação, viagens de deslocação, seguros de saúde, incentivos, ajudas de custo	Expetativas: novo contrato de expatriação, mas tem noção que é um assunto delicado
Competências pessoais/profissionais: conhecimento técnico da função, bom relacionamento interpessoal, trabalhar na empresa há mais de 5 anos de modo a conhecer bem e ter a cultura da empresa	Acrescenta uma formação cultural mais profunda onde se evidenciem as diferenças culturais	Dificuldades na adaptação ao país de destino: escolha da casa, escolas, legalização no país, abrir conta bancária, movimentar-se na cidade, comprar os bens de primeira necessidade	Orientações: Anualmente são revistos os objetivos do ano seguinte e de 3 em 3 anos os objetivos da expatriação		
Experiência anterior de expatriação: sim	Em relação à preparação para a expatriação, para além do apoio dado pela empresa, estudou os países e cidades a vários níveis	Apoio dado pela Sonae Sierra à família: contratação de empresa de <i>relocation</i> que dá apoio inicial de 2/3 dias. Quanto ao emprego da esposa, não teve qualquer apoio			
Funções anteriores: Diretor de projeto					
Razões para aceitar o cargo: experiência familiar e profissional					

ENTREVISTADO N.º 3

Seleção	Preparação/ acompanhamento	Equilíbrio na vida pessoal/profissional	Gestão Desempenho	Gestão recompensas/ compensações	Regresso/ Reintegração
Oportunidade, proposta interna	Formação facultada pela empresa: empresa de suporte especializada no apoio a expatriados, <i>New Way</i> ; curso para melhoramento idioma local	Apoio familiar: sim	Avaliação: Procedimentos da empresa, tendo em conta os novos desafios	Benefícios: habitação, viatura, transporte de bens, viagens de deslocação, seguros de saúde, incentivos, ajudas de custo e os mais significativos: custos com a residência, despesas da casa, mudança na ida/ vinda e prémio da missão	Expetativas: outra oportunidade de de expatriação ou regresso ao país
Competências pessoais/profissionais: adaptação	Não acrescentava outro tipo de formação	Dificuldades na adaptação ao país de destino: questões administrativas públicas, pela sua complexidade, sendo que teve o apoio de entidades profissionais especializadas nessas ações, facultado pela empresa	Orientações: Modelo de avaliação da empresa, transversal a todos os colaboradores, com momentos chave de entrevistas para avaliação, orientação e <i>feedback</i>		
Experiência anterior de expatriação: não	Em relação à preparação para a expatriação, não teve necessidade de o fazer pois já trabalhava e conhecia bem o país	Apoio dado pela Sonae Sierra à família: foi sozinha, não levou a família			
Funções anteriores: mesmas com exceção de <i>Country Manager Italy</i> , que foi interina.					

<b>Seleção</b>	<b>Preparação/ acompanhamento</b>	<b>Equilíbrio na vida pessoal/profissional</b>	<b>Gestão Desempenho</b>	<b>Gestão recompensas/ compensações</b>	<b>Regresso/ Reintegração</b>
Razões para aceitar o cargo: experiência profissional e desafio pessoal					

ENTREVISTADO N.º 4

Seleção	Preparação/ acompanhamento	Equilíbrio na vida pessoal/profissional	Gestão Desempenho	Gestão recompensas/ compensações	Regresso / Reintegração
Convite do CEO da Sonae Sierra	Formação facultada pela empresa: antes da expatriação: hábitos culturais no local de destino e em idiomas estrangeiros e durante: curso intensivo de melhoria da língua	Apoio familiar: sim	Avaliação: Anual, com base em objetivos definidos (KPI's), qualitativos e quantitativos e uma reunião a meio do ano com a chefia para <i>feedback</i>	Benefícios: habitação, viatura, transporte de bens (mudança) na ida e regresso, número definido de viagens ao país de origem por ano e para a família, subsídio de destacamento e prémio de missão no fim do período de destacamento. Viatura de função, seguros de vida e saúde que já tinha anteriormente	Expectativas: possibilidade de de nova expatriação, mas missão encurtada para assumir nova responsabilidade importante e inesperada na empresa
Competências pessoais/profissionais: compreensão intercultural, bom conhecimento de línguas, conhecimento técnico da função	Não acrescenta outro tipo de formação	Dificuldades na adaptação ao país de destino: muito poucas	Orientações: Início e a meio do ano; quando é feita a comunicação do eventual ajuste salarial e do bónus atingido face aos objetivos (março); reuniões e contactos telefónicos regulares com chefia		
Experiência anterior de expatriação: sim	Em relação à preparação para a expatriação, planeou cuidadosamente com a família	Apoio dado pela Sonae Sierra à família: levou a esposa que também trabalha na empresa, mas não levou filhos. A empresa proporcionou todas as condições necessárias.			

<b>Seleção</b>	<b>Preparação/ acompanhamento</b>	<b>Equilíbrio na vida pessoal/profiss- sional</b>	<b>Gestão Desempenho</b>	<b>Gestão recompen- sas/ compensa- ções</b>	<b>Retorno / Reinte- gração</b>
Funções anteriores: <i>Head of Safety &amp; Health</i> (cargo corporativo com responsabilidade transversal em todas as geografias)					
Razões para aceitar o cargo: desafio e oportunidade de carreira					

## 6. Conclusões

Relativamente à questão de investigação deste trabalho: que fatores são importantes para uma empresa no sucesso do seu processo de expatriação? A resposta é de que:

- A empresa deve recrutar e selecionar o candidato com o melhor perfil, tendo em conta, as competências técnicas e de gestão, a capacidade de adaptação cultural e o relacionamento interpessoal do candidato;
- Após a escolha do colaborador, o futuro expatriado deve ter apoio na integração e adaptação ao novo local de trabalho, nomeadamente na formação sobre a cultura do país de destino e línguas. Esta formação visa melhorar as competências e o desempenho do colaborador nas funções que lhe foram atribuídas;
- É importante que a empresa na atribuição do pacote remuneratório e os benefícios encontre um equilíbrio entre os custos que ela terá de suportar e a motivação do expatriado, procurando uma solução *win-win* para ambas as partes;
- A empresa deve apoiar o seu expatriado e, se for caso disso, também os seus acompanhantes, na inserção no país de destino;
- A empresa deve clarificar quais os objetivos de negócio e o que ela espera da função do seu colaborador expatriado;
- É importante que durante o tempo de expatriação, o colaborador seja avaliado pelo seu desempenho quanto ao seu progresso e resultados e ao mesmo tempo apoiado nas dificuldades que encontra no desempenho das suas funções no dia-a-dia;

- O expatriado deve ser compensado em função dos resultados alcançados o que irá motivá-lo a alcançar as metas propostas pela empresa e beneficiar a empresa com melhores resultados no seu negócio;
- As empresas devem dar idênticas oportunidades a todos os colaboradores, escolhendo os candidatos pela suas competências de forma a aproveitar todos os talentos que tem ao seu dispor para exercer funções no exterior;
- A empresa deve fazer uma reintegração do expatriado de forma a aproveitar os conhecimentos e experiencia adquiridos pelo expatriado no exterior;

Na figura 9, estão representados os fatores de sucesso na expatriação nas várias etapas do processo:

**Figura 9 - Fatores de sucesso na expatriação segundo o seu grau de importância**



Fonte: Sistematização própria

Estas são as principais conclusões, no entanto, este trabalho foi efetuado com base em apenas um estudo do caso que, apesar de ser bastante útil para estudos exploratórios como este, não permite fazer generalizações, ou seja, as conclusões dizem respeito apenas à empresa Sonae Sierra. De futuro, deverão ser utilizados outros casos para se poder fazer uma comparação. Por outro lado, também seria pertinente fazer uma abordagem quantitativa de forma a contemplar um maior número de empresas e, desta forma, compreender qual o padrão que as empresas usam no seu processo de internacionalização no que diz respeito à expatriação dos colaboradores.

Por último, em futuros estudos, é importante fazer uma análise das empresas de consultadoria que apoiam as empresas na expatriação, como a *New Way*, no caso específico da Sonae Sierra.

## 7. Anexos

Enunciados das entrevistas

## **Dados Pessoais**

Nome: Maria Fernanda Antunes

Função:

### **1. A globalização dos mercados e a internacionalização da Sonae Sierra**

- 1.1. Qual o motivo que levou à internacionalização da Sonae Sierra?
- 1.2. De um modo geral, quais foram as principais dificuldades que sentiram no processo da internacionalização?
- 1.3. Na sua opinião, quais os principais desafios que a empresa terá de enfrentar nos próximos tempos?
- 1.4. De que forma os recursos humanos podem ajudar nesses desafios?

### **2. A mobilidade geográfica dos expatriados**

- 2.1. Quais as maiores vantagens e desvantagens que sentiram na expatriação (custos, riscos...) e qual a modalidade de expatriação mais utilizada (expatriados do país da casa-mãe, locais do país onde se vai instalar ou expatriados dum terceiro país)?
- 2.2. Qual o número atual de expatriados? Qual o país onde têm um maior número e por que razão?
- 2.3. Em que funções/áreas enviam mais expatriados? Qual o tempo médio de permanência?

### **3. Gestão de expatriados**

#### **3.1. O processo de recrutamento e seleção**

- 3.1.1. Quais são os critérios mais utilizados no recrutamento/seleção e que competências são valorizadas?
- 3.1.2. Relativamente a mulheres expatriadas? Já aconteceu alguma vez? Quais as vantagens e desvantagens?

#### **3.2. A preparação e acompanhamento**

- 3.2.1. Que tipo de formação é dada antes e durante a expatriação?
- 3.2.2. Quais as medidas tomadas para a adaptação à cultura local?
- 3.2.3. Como é a aceitação por parte dos quadros e colaboradores locais em relação ao expatriado?

#### **3.3. Equilíbrio da vida pessoal e profissional**

- 3.3.1. Qual o apoio dado pela empresa ao expatriado nesta área (emprego ao cônjuge, educação dos filhos...), é frequente o mesmo ir acompanhado pela família?

#### **3.4. Gestão do desempenho**

- 3.4.1. De que forma é feita a avaliação do desempenho dos expatriados?
- 3.4.2. Regularmente são dadas diretrizes no sentido do expatriado cumprir os objetivos?

#### **3.5. A gestão de recompensas e compensações**

- 3.5.1. Quais os benefícios atribuídos (habitação, viatura, transporte de bens, despesas de educação, viagens de deslocação, seguros de saúde, incentivos, ajudas de custo...)?
- 3.5.2. O pacote remuneratório varia segundo o país? Quais as vantagens e desvantagens?

### **4. Regresso e reintegração**

- 4.1. De que forma é que os expatriados são reintegrados?

### **5. Tendências relativas à expatriação**

- 5.1. Tem havido substituição das deslocações internacionais por outras alternativas de gestão e quais as tendências (comunicação à distância, recrutamento local, promoção dos quadros locais...)?

Obrigada.

---

Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Economia e Gestão - Mestrado de Marketing  
Bárbara Pinho

**Dados**

Nome:

Idade:

Estado Civil:

Habilitações Literárias:

País onde está ou esteve a trabalhar:

Duração da expatriação:

Função:

**1. Seleção**

- 1.1. Como teve conhecimento deste cargo de expatriação?
- 1.2. De que forma foi selecionado para o cargo (entrevista, convite...)?
- 1.3. Quais as competências pessoais e profissionais que considera essenciais na sua seleção para a expatriação?
- 1.4. Já teve alguma experiência anterior de expatriação?
- 1.5. Quais as funções que desempenhava antes da expatriação?
- 1.6. Quais as razões que o levaram a aceitar o cargo de expatriação?

**2. Preparação e acompanhamento**

- 2.1. A Sonae Sierra proporcionou-lhe algum tipo de formação antes e durante a expatriação e de que âmbito?
- 2.2. Acrescentava algum tipo de formação?
- 2.3. Pessoalmente, como se preparou para a expatriação?

**3. Equilíbrio da vida pessoal e profissional**

- 3.1. Teve o apoio familiar na sua decisão de expatriação?
- 3.2. Quais as dificuldades que sentiu na sua adaptação ao país de destino, nomeadamente na cultura, apoio dos colegas de trabalho, língua...?
- 3.3. Caso tenha sido acompanhado pela família, qual o apoio dado pela empresa (emprego ao cônjuge, educação dos filhos...)? E como foi a sua integração?

**4. Gestão do desempenho**

- 4.1. De que forma é feita a avaliação do seu desempenho?
- 4.2. Recebe orientações regulares no sentido de cumprir os objetivos? Como por exemplo?

**5. Gestão de recompensas e compensações**

- 5.1. Quais os benefícios atribuídos (habitação, viatura, transporte de bens, despesas de educação, viagens de deslocação, seguros de saúde, incentivos, ajudas de custo...)?
- 5.2. E quais os mais significativos?

**6. Regresso e reintegração**

- 6.1. Quais as expectativas em relação ao seu regresso?

**Nota:**

Caso seja uma mulher expatriada, na sua opinião, quais foram as competências/qualidades que a distinguiram, tendo em conta que uma grande percentagem dos expatriados são do sexo masculino? Sentiu algum tipo de dificuldade/discriminação no país de expatriação?

Obrigada.

---

Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Economia e Gestão - Mestrado de Marketing

Bárbara Pinho

08-06-2012

## Bibliografia e Webgrafia

- Adler, N. J. (1994). Competitive frontiers: Women managing across borders. In N. J. Adler & D. N. Izraeli (eds.), *Competitive frontiers: Women managers in a global economy* (pp. 22-40). Cambridge MA: Blackwell
- Black, J. S. & Stephens, G. K. (1989): The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments. *Journal of Management*, 15, 529-544
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. E. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 1, p.113-136, 1990.
- Black, J. Stewart e Gregersen, Hal. B., “*The right Way to manage Expats*”, HBR, Março Abril de 1999.
- Brewster, Chris, Sparrow, Paul e Vernon, Guy, *International Human Resource Management*, ed. CIPD, 2.ª edição, Londres, 2007
- Briscoe, Dennis R., *International Human Resource Management*, ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995
- Brito, C. e Lorga, S. (1999), "Marketing Internacional", Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.
- Camara, Pedro B. da (2011) “A expatriação em Portugal”, Editora RH, Lisboa
- Camara, Pedro B. da (2008) “Gestão de Pessoas em Contexto Internacional” Dom Quixote, Lisboa.
- Claigiuri, P.M. & Cascio, W.F. (1998). Can we send her there? Maximizing the success of Western women on global assignments. *Journal of World Business*, 33(4), 394-416

- Cullen, John B. e Parboteeah, K. Praveen (2010), "International Business Strategy and the Multinational Company", Routledge, New York: 395-423.
- Dowling, P. J., Wech, D. E. e Schuler, R. S., *International Human Resource Management: Managing People in Multinational Context*, Cincinnati, South-Western, 3.<sup>a</sup> Edição, 1999.
- Dowling, Peter J. e Welch, Denice E., *International Human Resource Management*, ed. Thomson, Londres, 2004
- Evans, P., Pucik, V. e Barsoux, Jean-Louis, *The Global Challenge-Frameworks for International Human Resource Management*, ed. McGraw-Hill, Nova Iorque, 2002.
- Florakowski, G. W. e Fogel, D.S. (1999). Expatriate adjustment and commitment: The role of host-unit treatment. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 783-897
- Forster, N., "The Persistent Myth of High Expatriate Failure Rates: A Reappraisal", *International Journal of Human Management*, 3 (4), 1997
- Loose, Cathy (2010) Localisation practice - Short term business necessity or long term trend?, site [www.mercer.com](http://www.mercer.com)
- Lorga, Susana Costa e Silva (2003) "Internacionalização e redes de empresas – conceitos e teorias", Editorial Verbo, Lisboa – São Paulo
- Maignan, I., Lukas, B. (1997), "Entry Mode Decisions: The Role of Managers' Mental Models", *Journal of Global Marketing*, Vol. 10, n.º4, pp. 7-22
- Material facultado nas aulas da disciplina de marketing internacional, do Mestrado de Marketing da Universidade Católica Portuguesa
- Mendenhall, M. & Oddou, G. (1995). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39-47
- Mercer Feedback (2010), Better benchmarking for Global Mobility, site [www.mercer.com](http://www.mercer.com)

- Mercer Feedback, (2009), Gestão de Carreiras Internacionais e Compensação de Expatriados, [www.mercer.pt](http://www.mercer.pt)
- Mestre, Carlos (2010) Global Mobility - the value of knowledge, site [www.mercer.com](http://www.mercer.com)
- Misa, K. F.; Fabricatore, J. M. Return on investment of overseas personnel. *Financial Executive*. Morristown-EUA, v. 47, p. 42-46, Apr. 1979.
- Oddou, G. R., “Managing your Expatriates: What the Successful firms do”, *Human Resources Planning* 14 (4), 1991
- Rego, António e Cunha, Miguel Pina e (2009) “Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos”, RH Editora, Lisboa.
- Root, F. R. (1994), *Entry Strategies for International Markets – revised and expanded*, New York: Lexington Books
- Silva, Susana Costa e (2011) webgrafia [www.bairradaindustrial.com](http://www.bairradaindustrial.com), consultado em 12/09/2012
- The Economist*, 2000
- Webgrafia [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt), consultado em 24/08/2012
- Webgrafia [www.sonae.esierra.com](http://www.sonae.esierra.com), consultado em 24/08/2012
- World Economic Outlook*, Fundo Monetário Internacional, 1997).
- Yin, R. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3ª. Ed. São Paulo: Bookman, 2004.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research - Design and Methods*. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications.
- Yin, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.