



Revista Eletrônica de Negócios

Internacionais (Internext)

E-ISSN: 1980-4865

revistainternext@gmail.com

Escola Superior de Propaganda e
Marketing
Brasil

Mortari Schiavini, Janaina; Luciane Scherer, Flavia; de Moura, Gilnei Luiz; Minello, Italo
Fernando

**OS DESAFIOS DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO NO CENÁRIO SINO -
BRASILEIRO: O CASO DA WEG S.A NA CHINA**

Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext), vol. 6, núm. 2, julio-diciembre,
2011, pp. 22-47

Escola Superior de Propaganda e Marketing
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557875003>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

OS DESAFIOS DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO NO CENÁRIO SINO-BRASILEIRO: O CASO DA WEG S.A NA CHINA

Janaina Mortari Schiavini ⁱ
 Flavia Luciane Scherer ⁱⁱ
 Gilnei Luiz de Moura ⁱⁱⁱ
 Italo Fernando Minello ^{iv}

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar o processo de expatriação da WEG Equipamentos Elétricos S.A na China. O movimento recente de internacionalização de empresas brasileiras é caracterizado por casos de multinacionais como a WEG, que realiza Investimentos Diretos no Exterior buscando aumentar suas participações no mercado internacional e obter vantagem competitiva. O estudo possui caráter descritivo e natureza qualitativa, utilizando-se o método de estudo de caso, no qual o objeto de observação foi o processo de expatriação da WEG na China. Utilizaram-se inicialmente dados secundários, com objetivo de caracterizar a empresa, seu histórico de internacionalização e a decisão do modo de entrada na China. Posteriormente, realizou-se uma entrevista semiestruturada, cujos questionamentos buscaram entender como ocorreu a expatriação dos colaboradores da WEG na missão chinesa, com base no modelo de Tanure, Evans e Pucik (2007), referente às etapas do processo de expatriação. Os resultados da pesquisa mostram os desafios enfrentados pela empresa com a sua inserção no mercado asiático, além dos aspectos determinantes no processo de expatriação. Espera-se que este trabalho contribua para geração de conhecimento sobre a internacionalização de empresas brasileiras e a condução de suas expatriações, sendo essas as temáticas que demandam por pesquisas conclusivas para maior esclarecimento dos modelos teóricos na realidade brasileira.

Palavras-chave: Internacionalização. Expatriação. WEG.

ⁱ Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração; janaina.schiavini@gmail.com; Rua Floriano Peixoto, 1184, sala 501, Santa Maria, RS.

ⁱⁱ Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração/UFSM; Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); flavia.scherer@globo.com; Rua Floriano Peixoto, 1184, sala 501, Santa Maria, RS.

ⁱⁱⁱ Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração/UFSM; Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (USP); gilnei@comnet.com.br; Rua Floriano Peixoto, 1184, sala 501, Santa Maria, RS.

^{iv} Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração/UFSM; Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (USP); italo.minello@uol.com.br; Rua Floriano Peixoto, 1184, sala 501, Santa Maria, RS.

1 INTRODUÇÃO

As pesquisas acadêmicas relacionadas aos processos de internacionalização tendem a enfatizar as mudanças recentes ocorridas na economia mundial. Tal fato pode ser verificado diante dos estudos envolvendo os desafios enfrentados pelas organizações na constante busca por estratégias sustentáveis de competitividade, tanto nos mercados locais, quanto em escala global. Nesse sentido, Gialain (2009) afirma que as estratégias promovidas pelos efeitos da globalização são as impulsionadoras de estudos acadêmicos em relação às práticas estratégicas corporativas.

De acordo com Fleury e Fleury (2007a), no contexto da aceleração das transações comerciais internacionais, verifica-se que a dinâmica internacional dos negócios ganhou novos contornos em 2003. O relatório da Goldmann Sachs, que cunhou o termo BRICs, chamou a atenção para os quatro países emergentes: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, respectivamente, e para seus potenciais de desenvolvimento. Os países BRICs têm assumido importância cada vez maior no âmbito global e na sua estrutura de poder, passando a impactar as relações econômicas mundiais.

A China, por exemplo, tem chamado a atenção de governos, empresários, acadêmicos e mídia do mundo todo, devido ao seu crescimento econômico e aumento de sua inserção internacional. Nesse contexto, o Brasil vem buscando estreitar suas relações comerciais com a China. Apenas no ano de 2011, as exportações brasileiras para a China somaram US\$ 44,3 bilhões, e as importações, US\$ 32,7 bilhões, ultrapassando o valor das exportações para os Estados Unidos (US\$ 25,8 bilhões). Comparado aos outros países com os quais o Brasil realizou intercâmbio comercial em 2011, a China foi o principal destino das exportações e o segundo nas importações, perdendo apenas para os Estados Unidos (Quadro 1).

Importações		Exportações	
País	US\$ Bilhões	País	US\$ Bilhões
Estados Unidos	33,96	China	44,31
China	32,78	Estados Unidos	25,8
Argentina	16,9	Argentina	22,7
Alemanha	15,21	Holanda	13,63
Coréia do Sul	10,09	Japão	9,73

Quadro 1: Principais países na qual o Brasil realizou intercâmbio comercial em 2011.

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) do Governo Federal

Em um movimento recente de internacionalização para a China, empresas multinacionais brasileiras, como a WEG Equipamentos Elétricos S.A, realizam Investimentos Diretos no Exterior, buscando inserir-se no mercado chinês. No caso da WEG, essa inserção ocorreu por meio da aquisição da empresa chinesa Nantong Electric Motor Manufacturing. Para garantir o sucesso de operações como essa, é necessária uma gestão global que busque compreender e envolver as diversidades encontradas nesse novo ambiente, para que, assim, a empresa consiga ter destaque no mercado estrangeiro.

Para manter a competitividade em mercados estrangeiros, muitas organizações demandam da liderança de alguns colaboradores que se encontram na empresa matriz para tentar amenizar os problemas das empresas coligadas, que utilizam como estratégia o envio de funcionários para as filiais estrangeiras. Essa estratégia passa a compreender o processo de expatriação, que acontece quando um colaborador assume um cargo pela empresa em um país estrangeiro por um período de um ou dois anos (CALIGIURI, 2000).

O papel da expatriação no sucesso da internacionalização de empresas pode ser imprescindível para a expansão e o desenvolvimento global de empresas através das fronteiras geográficas. A seleção, a preparação antes da partida e o suporte durante a atribuição no estrangeiro são atividades, realizadas pela Gestão Internacional de Recursos Humanos, que podem contribuir para o sucesso ou a falha de missões no exterior.

Considerando-se a importância de estudos sobre internacionalização e expatriação para maior esclarecimento das implicações teóricas no contexto das

empresas, concebeu-se esta pesquisa, que visa a analisar o processo expatriação da WEG Equipamentos Elétricos S.A na China. A escolha da organização teve como base o seu reconhecimento como uma das empresas mais internacionalizadas do Brasil. Segundo o *ranking* Forbes Global 2000, elaborado com base em indicadores de vendas, lucros e valor de mercado, a WEG está entre as 2000 empresas mais rentáveis do mundo. Além disso, ocupa a 16^a das multinacionais brasileiras mais internacionalizadas em 2010, *ranking* divulgado pela Fundação Dom Cabral.

Dessa forma, a questão central desta pesquisa é: **Como ocorreu o processo de expatriação da WEG Equipamentos Elétricos S.A na China?** Espera-se, com este trabalho, contribuir para geração de conhecimento sobre a internacionalização de empresas brasileiras e a condução de suas expatriações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Internacionalização de empresas

A internacionalização representa um processo organizacional pelo qual a empresa começa a operar fora de seu mercado nacional. Johanson e Vahlne (1977) definiram esse processo como resultado de uma série de decisões incrementais das empresas, relacionado ao crescimento de seu envolvimento internacional. Caron (1998) complementa o conceito ao definir internacionalização como uma alternativa utilizada pelas empresas no sentido de aproveitar vantagens competitivas criadas pelas corporações nacionais a partir da agregação de conhecimento dos dirigentes, de novas tecnologias de produção, de processo, de gestão e de organização.

A maioria dos estudos sobre internacionalização concentra-se em duas linhas distintas. A primeira, focada em aspectos econômicos, tende a tomar o processo de internacionalização fundamentado na racionalidade econômica e na alocação ótima de recursos mundialmente. A segunda linha tem uma abordagem comportamental e tende a concentrar o foco nos fatores subjetivos como uma sequência gradual relacionada a fatores da empresa e de seu ambiente.

No campo dos estudos econômicos, ganhou destaque a teoria de Dunning (1988), apresentada sob o nome de Paradigma Eclético, também conhecida como teoria OLI (*Ownership, Localization e Internalization*). A teoria OLI sugere que há três

vantagens básicas que explicam por que as empresas se engajam em atividades de produção internacional: vantagens de propriedade, de internalização e de localização.

Em primeiro lugar, deve-se possuir vantagens de propriedade (*ownership*) em face de empresas de outras nacionalidades. Essas vantagens usualmente tomam a forma de ativos tangíveis ou intangíveis (marcas, capacidades tecnológicas, potencial humano) e justificam por que as organizações decidem se internacionalizar. Assumindo-se que haja vantagens de propriedade, as vantagens de internalização (*internalization*) explicam a maneira como as empresas realizam o processo de internacionalização. Para internalizar a produção, deve haver mais benefícios em utilizar essas vantagens por meio da ampliação de canais existentes ou adição de novos canais na cadeia de valor, do que a concessão de licenças de produção a terceiros. Assumindo-se que essas condições sejam satisfeitas, deve ainda haver o interesse em utilizar as vantagens de propriedade, para aproveitar vantagens de localização (*location*) oferecidas por diferentes países. Essas vantagens explicam onde ocorrem os investimentos externos das empresas e levam em consideração vantagens como: recursos naturais, mão de obra, infraestrutura, tamanho e características do mercado (DUNNING, 1988).

Apesar de a teoria de Dunning (1988) estar consolidada, para examinar o processo de internacionalização das multinacionais de países industrializados, Modolo (2010) afirma que alguns autores têm apontado que a teoria OLI se mostra limitada para tratar da internacionalização das multinacionais de economias em desenvolvimento, já que, tipicamente, as organizações de países emergentes têm apenas vantagens limitadas de propriedade para explorar. O fato é que a internacionalização dessas empresas pode refletir tentativas de criar vantagens de propriedade por meio da aquisição de ativos estratégicos, como novas tecnologias e marcas, e assegurar acesso a recursos, como matérias-primas e redes de distribuição (MODOLO, 2010).

A segunda linha de estudos sobre internacionalização, cuja abordagem apoia-se nos aspectos comportamentais do processo, é conhecida como o modelo de Uppsala. Esse modelo foi desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) e se apoia em três pressupostos. O primeiro é a falta de conhecimento como maior obstáculo à internacionalização; o segundo é o conhecimento adquirido por meio da experiência em outros mercados; e o terceiro é a forma de entrada em um mercado externo como fruto

do acúmulo desse conhecimento, utilizando-se gradualmente das formas que apresentam menor risco para as de maior comprometimento e investimento.

Durante suas pesquisas, Johanson e Vahlne (1977) verificaram que o caminho percorrido por empresas de atuação global apresentavam algumas características comuns, denominadas de cadeia de estabelecimento e distância psíquica. O conceito de cadeia de estabelecimento está relacionado à ideia de investimentos sequenciais de recursos, cuja regulação ocorre no nível de conhecimento que a empresa tem sobre os mercados, ou seja, o seu comprometimento em mercados estrangeiros vai sendo aprofundado à medida que ela adquire mais conhecimento e se torna mais experiente.

O posicionamento do modelo de Uppsala também tem sido questionado por vários autores, entre eles Turnbull (1987), para o qual mesmo grandes empresas com experiência internacional usam várias formas de entradas em novos mercados internacionais, podendo “queimar etapas”. Os próprios autores do modelo de Uppsala indicam situações nas quais sua proposição incremental não é seguida necessariamente. Segundo Johanson e Vahlne (1977, p. 30), “os comprometimentos adicionais serão realizados de forma gradual, a menos que a empresa possua experiência significativa de outros mercados com condições similares ao mercado-alvo”.

Johanson e Vahlne (2003), ainda sobre o modelo de Uppsala, relacionam os mecanismos do seu modelo original com a nova visão da *industrial networks*, no qual a troca de relacionamentos é considerada como fator-chave para a internacionalização de empresas. Nesse estudo, os autores afirmam que a falta de conhecimento sobre os mercados externos e sobre as operações internacionais são os principais obstáculos no processo de internacionalização. No entanto, esse conhecimento pode ser adquirido e estimulado por meio da rede de relacionamentos da empresa, ou seja, o conhecimento experimental necessário no processo pode ser substituído pela experiência de um indivíduo inserido na network.

Cabe ressaltar que somente recentemente, a partir do final do século XX, a internacionalização de empresas brasileiras ganhou ritmo e consistência (FLEURY; FLEURY, 2006a). De acordo com os autores, no contexto da internacionalização das empresas brasileiras (as já amadurecidas quanto aos processos de exportação), os modos de entrada ocorrem por meio de aquisições de empresas, da constituição de *joint ventures*, ou ainda, por meio da instalação de operações próprias. Em estudos mais

recentes conduzidos por Tanure, Cyrino e Penido (2007), pôde-se comprovar que as empresas brasileiras têm começado suas primeiras inserções no mercado internacional por meio da constituição de operações em países culturalmente mais próximos, avançando para localidades mais distantes geográfica e culturalmente nos empreendimentos seguintes.

2.2 Expatriação

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), para a Gestão de Recursos Humanos (GRH), o maior desafio contido nos instrumentos organizacionais é o da gestão da expatriação. Nesse movimento recente de internacionalização de empresas brasileiras, a gestão dos expatriados, ou seja, dos funcionários enviados pelas empresas brasileiras para suas operações no exterior, assume papel da maior relevância no processo efetivo de expansão internacional. De acordo com Magalhães e Rocha (2002, p. 223), “a expansão internacional coloca mais um importante desafio para as empresas brasileiras: o envio de executivos ao exterior”.

Para Caligiuri (2000), os expatriados são os funcionários enviados por uma empresa para viver e trabalhar em outro país por um período que pode variar de dois a vários anos. Freitas (2000, p. 20), conceitua a expatriação como “o processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa ou grupo localizada em outro país”. É uma experiência que coloca o indivíduo frente a frente com muitas situações para as quais o expatriado e sua família não estavam preparados nem mesmo na sua imaginação (FREITAS, 2000).

As razões pelas quais as empresas têm buscado utilizar a expatriação dependem de cada organização e de suas estratégias. Bartlett e Ghoshal (1992) observam os motivos para promover a expatriação, como a compreensão das preferências do mercado, para, assim, desenvolverem produtos/serviços que possam atender às necessidades da população. A divulgação da cultura da empresa é outro motivo da expatriação. Black e Gregersen (1999) destacam que as duas principais razões são o desenvolvimento de liderança e a aquisição de conhecimento nos executivos.

Para Tung (1988), o processo de expatriação de uma organização pode ser definido como um conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e a seleção de

candidatos a cargos no exterior até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma.

Nesse sentido, a seleção do expatriado é considerada uma das principais etapas no processo de expatriação. Segundo Black e Mendenhall (1990), um dos principais fatores da seleção é que o expatriado deve estar disposto ao intercâmbio cultural, o que compreende três habilidades: (1) habilidade de preservação de si, como cuidados com o estresse, ter autoconfiança, saúde mental e controle psicológico; (2) habilidades de novos relacionamentos com pessoas de diferentes culturas, destacando a habilidade de comunicação, socialização e confiança nos nativos; e (3) habilidades cognitivas que permitam ponderar o diagnóstico do ambiente local e as redes sociais.

Franke e Nicholson (2002) realizaram um estudo sobre os critérios aplicados para a seleção de candidatos à expatriação. Nessa pesquisa, perceberam que a competência técnica é o critério de seleção mais amplamente utilizado, seguido por desempenho em trabalho anterior, talento gerencial e independência de opinião. Aspectos familiares e influência da linguagem, geralmente, apresentam baixa consideração pela companhia. Porém, em muitos casos, mais importantes parecem ser as habilidades interpessoais, características da personalidade ou os fatores por de trás de sua história social.

Segundo Fish (1999), parece que as empresas têm dado mais atenção para o repertório de comportamentos apropriados, com respeito à preparação para atravessar fronteiras, à socialização, ao ajustamento e à repatriação e à inadequada atenção quando se considera o comportamento em um estágio da seleção. Para o autor, ainda existem três aspectos críticos em relação às seleções que devem ser tratados. Primeiro, os selecionados para a missão no estrangeiro precisam entender os objetivos de sua corporação e a intenção dos negócios claramente. Igualmente, eles precisam ter capacidade de gerenciar essa intenção. Segundo, tais pessoas também precisam estar cientes da diversidade de sua empresa em termos de local e pessoas. Finalmente, as empresas precisam buscar o seu talento gerencial *cross-border* e não apenas dentro da organização.

Outro aspecto importante no processo de expatriação é a repatriação. Para que a organização seja capaz de acumular as competências e conhecimento dos repatriados,

ela deve cultivar uma visão global e uma cultura corporativa que apoie os valores e a experiência internacional dos expatriados (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Essa valorização da experiência internacional do expatriado, além de contribuir com o desenvolvimento estratégico da empresa, pode diminuir as demissões após a repatriação, pois, assim, a organização estará valorizando o funcionário.

Estudos sobre a expatriação mostram que ainda há muitas dificuldades a serem superadas nesse processo de transação dos executivos, o que muitas vezes pode comprometer toda a missão. Tung (1981) e Black e Mendenhall (1990) apontam que a maior parte dos fracassos de expatriação estão relacionados a aspectos como: adaptação do cônjuge ou da família, adaptação do expatriado, excesso de responsabilidades (quando o expatriado não consegue atender às responsabilidades atribuídas ao seu cargo), competência técnica insuficiente para o cargo assumido, falta de motivação para trabalhar no exterior, não adequação do perfil do expatriado ou falta de maturidade emocional para enfrentar tal experiência, e falta de habilidade de se comunicar e socializar com pessoas de outras culturas.

Assim, para amenizar os insucessos da expatriação, Pereira, Pimentel e Kato (2004) sugerem que as empresas sejam mais cautelosas na seleção e no treinamento dos expatriados, adotando alguns critérios: (1) avaliar o perfil cultural do executivo, incluindo uma análise de adaptação da família no outro país; (2) dar preferência ao executivo e à família que já tiveram outras experiências culturais para essa missão; (3) elaborar programas de comunicação que possibilitem o expatriado e a família a desenvolverem habilidade de comunicação na língua do país destinado; e (4) dar apoio para o expatriado e a família no período de adaptação, inclusive quanto a decisões para a escola dos filhos, cursos intensivos de língua do país estrangeiro e cursos que possibilitem enxergar as diferenças culturais.

2.3 As etapas do processo de expatriação

Este trabalho tem em vista os estudos desenvolvidos no Brasil por autores como Tanure, Evans e Pucik (2007), com intuito de contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas que suportem adequadamente os processos de internacionalização de empresas brasileiras. Um importante ponto de partida do estudo desses autores é o reconhecimento de que a expatriação é um processo, não um evento.

Por isso, o processo de expatriação deve seguir algumas etapas fundamentais, desde a seleção do expatriado até seu retorno ou repatriação.

De acordo com os autores, o processo de expatriação deve passar por oito etapas, conforme a Figura 1:

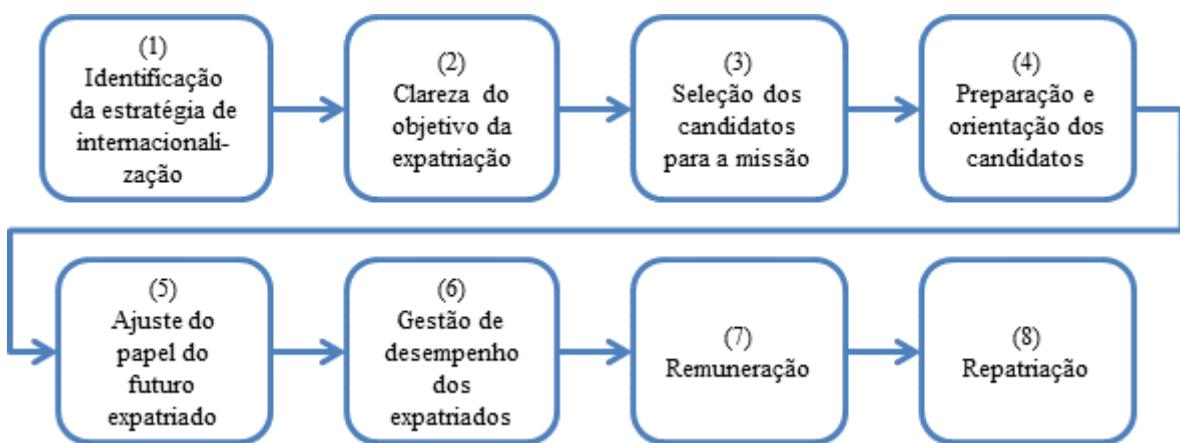


Figura 1: As oito etapas do processo de expatriação segundo Tanure, Evans e Pucik (2007)

Fonte: Elaborado pelos autores.

A identificação da estratégia de internacionalização constitui a primeira etapa e é de grande importância no processo de expatriação, pois, se a estratégia não for bem definida, pode comprometer toda a missão. Segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), o perfil de competências que deve ter o expatriado e qual será o seu papel dependem da estratégia de internacionalização da empresa, ou seja, variam de acordo com a estratégia da empresa global, transnacional, multidoméstica ou internacional emergente.

Na empresa multidoméstica, os controles são simples e, assim, o expatriado deve ser um “empreendedor local”, funcionando como canal de comunicação da matriz. Na empresa global, o expatriado deve ser um “replicador”, garantindo a ligação da filial com a matriz. Na empresa transnacional, as decisões estratégicas são compartilhadas, e o expatriado deve ser um “membro da rede”. Já na empresa internacional emergente, as decisões são centralizadas na matriz, e o expatriado deve ser “implementador/controlador”, replicando o modelo da matriz (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

A segunda etapa da expatriação está baseada na definição do objetivo da expatriação, a qual deve esclarecer que há divergência nos significados da missão para

ambas as partes envolvidas: o expatriado e a empresa. Para Tanure, Evans e Pucik (2007), o fator impulsor dos processos de expatriação foi, por muito tempo, a necessidade de mão-de-obra técnica qualificada em novos mercados. Atualmente, os indivíduos estão mais qualificados, e muitas das necessidades técnicas podem ser supridas localmente. Por outro lado, as empresas estão preocupadas com o desenvolvimento de executivos que tenham habilidades para atuar globalmente. Nesse sentido, muitas transferências internacionais têm objetivado o desenvolvimento de competências.

Ainda segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), no Brasil a principal razão que leva as empresas a expatriar é a necessidade de controlar subsidiárias por meio de pessoas de confiança. Já para os expatriados brasileiros, o principal motivo para eles aceitarem essa condição é a expectativa de desenvolvimento da carreira.

A seleção dos candidatos para a missão representa a terceira etapa do processo, a qual mostra que conhecimento técnico, desempenho e habilidades linguísticas e de adaptação internacional são os fatores mais levados em consideração. De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), entre as expatriações brasileiras, o aspecto mais considerado é o nível de confiança depositado no expatriado para que ele seja os “olhos” da matriz. Porém, há outros fatores importantes deixados de lado na hora de selecionar o expatriado, como a habilidade intercultural e a disposição da família em viver em um país estrangeiro.

Para os autores, o método de seleção mais comum na expatriação é, simplesmente, a entrevista. Apenas uma minoria de multinacionais utiliza testes padronizados, avaliações de perfil, proficiência cultural e disposição da família para a expatriação. Todavia, há outras técnicas que podem aumentar a eficácia da seleção, como, por exemplo, enviar o expatriado para uma visita de orientação antes da missão se concretizar. Isso ajuda tanto ao candidato quanto à empresa anfitriã a evitar surpresas desagradáveis.

A preparação e orientação dos candidatos caracterizam a quarta etapa da expatriação, a qual compreende o treinamento para ajudar na adaptação à mudança (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Nessa fase, o funcionário que será expatriado, assim como sua família, poderá receber uma preparação prévia, ou seja, um treinamento intercultural, antes da sua mudança definitiva para o novo país, e que poderá ajudar

muito a reduzir o tempo de adaptação ao novo ambiente. Assim, quanto maior o distanciamento cultural do país anfitrião e quanto mais interação social a nova função envolver, mais importante torna-se o treinamento intercultural.

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), a falta de comprometimento com o treinamento e o aperfeiçoamento dos futuros expatriados é uma das críticas mais comuns às práticas de Recursos Humanos nas multinacionais. Apenas uma minoria de empresas oferece qualquer tipo de treinamento anterior à mudança do profissional para um país estrangeiro. Isso ocorre pela diferença de percepções entre a empresa e o futuro expatriado em relação aos principais problemas do processo de expatriação, conforme o Quadro 2:

Visão da Empresa	Visão do Indivíduo
Seleção	Adaptação do expatriado
Adaptação da família	Seleção
Adaptação do expatriado	Adaptação da família
Qualificação gerencial	Pacote de remuneração
Aceitação local	Qualificação gerencial

Quadro 2: Principais problemas dos processos de expatriação (ordem de prioridade): a empresa brasileira
Fonte: Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 183)

A quinta etapa refere-se ao ajuste do papel do futuro expatriado e sua família. Nesse sentido, Tanure, Evans e Pucik (2007, p.184) atentam para o fato de que o cônjuge fica, geralmente, mais exposto à cultura local do que o companheiro, que logo se envolve com o trabalho. Por isso, o aprendizado do idioma local é essencial para a adaptação, principalmente para os familiares. Outras ações de apoio à família podem ser necessárias, conforme a realidade do país hospedeiro. Geralmente, para os expatriados que possuem filhos, estes tendem a acompanhá-lo na mudança de país, exceto os maiores de 20 anos.

A sexta e a sétima etapas compreendem a gestão de desempenho e a remuneração dos expatriados, sendo etapas muito relevantes para alinhar os incentivos à missão e ajustar os benefícios às necessidades do indivíduo. Para Tanure, Evans e Pucik (2007), as práticas que sustentam o sucesso da expatriação nessas fases são: (1) compatibilizar a gesta de desempenho com os diferentes papéis exercidos pelos

expatriados; (2) alinhar os incentivos com os objetivos da expatriação; (3) ajustar os benefícios às necessidades do expatriado, tendo em vista o custo de vida local; (4) ter como foco a equidade de oportunidades, não o dinheiro; e (5) enfatizar as carreiras compensadoras, e não os resultados de curto prazo.

Por fim, a última etapa compreende a repatriação que é o retorno do expatriado para a organização. O que, para alguns, poderia parecer uma situação comum, na realidade, pode tornar-se um processo complexo de renegociação, readaptação, reconstrução de redes profissionais e reancoragem da carreira na organização (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

As melhorias práticas de repatriação enfatizam um planejamento de progressão funcional que ofereça aos executivos oportunidades significativas, apoio emocional e logístico e diálogo contínuo com os expatriados por meio de redes formais e informais ou programas de orientação.

Tanure, Evans e Pucik (2007) defendem três aspectos para o sucesso na repatriação, sendo: (1) se a maioria dos executivos seniores tem experiência internacional, isso demonstra o valor da expatriação e reduz preocupações com a repatriação; (2) o melhor indicador de sucesso na repatriação é o desempenho do executivo na fase anterior à expatriação; (3) repatriações de sucesso começam com uma seleção cuidadosa, que pressupõe negociação clara dos objetivos da expatriação.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo possui caráter descritivo e natureza qualitativa, utilizando-se o método de estudo de caso, no qual o objeto de observação foi o processo de expatriação da WEG Equipamentos Elétricos S.A na China.

O caráter qualitativo da pesquisa proporciona melhor visão global do problema e compreensão do contexto do processo analisado. O caráter descritivo, por sua vez, dá-se em função da descrição dos processos de internacionalização e expatriação da WEG na China, servindo de base para posterior análise (VERGARA, 2000).

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, já que, como salienta Yin (1994), estudos de casos são recomendados para estudar eventos contemporâneos, que requerem contato direto com os sujeitos do estudo e são utilizados quando as questões

de pesquisa estão estruturadas de forma a averiguar-se por que ou como determinados eventos acontecem.

Em um primeiro momento, o trabalho utilizou dados de origem secundária para caracterizar o processo de internacionalização da WEG na China, obtidos por meio do site institucional da empresa, material de divulgação, jornais internos, e trabalhos acadêmicos que descrevem esse processo. Para a segunda etapa do trabalho, os dados foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada e da análise de documentos internos da empresa, como jornal interno disponibilizado pela matriz para a subsidiaria chinesa. A entrevista foi realizada, em outubro de 2010, com o Analista do departamento de Recursos Humanos, atuante nos processos de expatriação da WEG. O protocolo da entrevista abordou aspectos sobre o processo de expatriação na China, com base no modelo das oito etapas propostas por Tanure, Evans e Pucik (2007).

Para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a técnica da triangulação (TRIVIÑOS, 1992), ou seja, a comparação de dados obtidos por intermédio de diferentes fontes, métodos ou teorias, com o objetivo de convergência de conclusões e proposições. A interpretação foi realizada mediante a ligação com os conhecimentos obtidos na fundamentação teórica. As múltiplas fontes e a triangulação tiveram como objetivos minimizar o limite metodológico de cada fonte utilizada.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Internacionalização da WEG Equipamentos Elétricos S.A

A WEG foi fundada em 1961, na cidade de Jaraguá do Sul, localizada no sul do Brasil em Santa Catarina. Seus fundadores – o eletricista Werner Ricardo Voigt, o administrador Eggon João da Silva e o mecânico Geraldo Werninghaus – criaram a marca WEG com as iniciais dos seus nomes, que coincidentemente significa "caminho" em alemão.

Produzindo inicialmente motores elétricos, a WEG começou a ampliar suas atividades a partir da década de 80, com a produção de componentes eletroeletrônicos, produtos para automação industrial, transformadores de força e distribuição, tintas líquidas e em pó e vernizes eletroisolantes. Progressivamente, a WEG, além de alcançar a liderança latino-americana de motores elétricos, foi ampliando sua capacidade

tecnológica e diversificando seus produtos horizontalmente. Essas ampliações ocorreram em princípios da década de 1980, com a fundação da WEG Máquinas, WEG Transformadores e WEG Química em 1980, da WEG Acionamentos em 1981 e da WEG Automação em 1986.

No Brasil, a WEG tem sua sede e principais unidades industriais em Jaraguá do Sul/SC. Suas demais fábricas estão localizadas no Rio Grande do Sul (Gravataí), em Santa Catarina (Blumenau, Guaramirim, Itajaí e Joaçaba), em São Paulo (São Paulo, São Bernardo do Campo e Hortolândia), no Amazonas (Manaus) e no Espírito Santo (Linhares).

Além disso, estabeleceu unidades no exterior, consequência do processo de internacionalização. A WEG possui instalações de distribuição e comercialização nos EUA, na Venezuela, na Colômbia, no Chile, na Alemanha, na Inglaterra, na Bélgica, na França, na Espanha, na Itália, na Suécia, na Austrália, no Japão, em Cingapura, na Índia, na Rússia e nos Emirados Árabes Unidos. Também possui três unidades fabris na Argentina, três no México, uma em Portugal, uma na China, uma na Índia e recentemente realizou a aquisição de mais uma fábrica na África do Sul.

A Figura 2 ilustra a linha do tempo referente à fundação das filiais e fábricas no exterior.

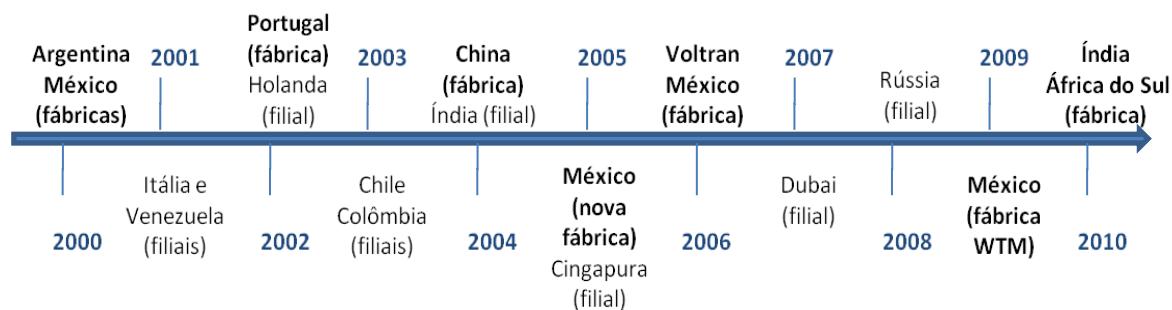


Figura 2: Linha do tempo de instalação das fábricas e estabelecimento das filiais

Fonte: Elaborado pelos autores

Atualmente, a WEG figura entre as três maiores fabricantes de motores elétricos industriais do mundo, e, segundo dados de 2010, mantém 22.232 colaboradores em seu quadro de pessoal, sendo cerca de 11% no exterior. Segundo o *ranking* Forbes Global 2000, a WEG está entre as 2000 empresas mais rentáveis do mundo. Além disso, ocupa

a 16^a no *ranking* das multinacionais brasileiras mais internacionalizadas, divulgado pela Fundação Dom Cabral em 2010.

4.2 A internacionalização da WEG para a China

O objetivo da internacionalização da WEG na China, de acordo Gehlen (2008), apoia-se em suprir o mercado asiático, por ser considerado o mercado que mais cresce no mundo. Aliado a esse objetivo, fatores, como: preços competitivos do mercado chinês, mão-de-obra barata, redução dos custos e do tempo na logística de entrega, também influenciaram na decisão de se instalar na China.

O movimento de internacionalização da WEG na China iniciou-se, durante os meses de julho e agosto de 2003, com uma viagem em busca de novas oportunidades no mercado asiático. O primeiro passo para definição do modo de entrada baseou-se na preferência da WEG em avaliar apenas as empresas cuja aquisição total fosse possível (FLORIANI, BORIN e FLEURY, 2009). Dentre as opções de aquisições, o melhor negócio identificado foi a empresa estatal Nantong, localizada a 140 Km de Xangai. Na data da aquisição, em 2004, a Nantong contava com 350 funcionários e uma área aproximadamente 20.500 m² (GEHLEN, 2008).

A empresa enfrentou grandes dificuldades na China, principalmente em razão das diferenças culturais e de idioma. Segundo entrevista realizada em fevereiro de 2011 com o Presidente-Executivo da WEG, publicada no site do Ministério das Relações Exteriores do Governo Federal¹, o faturamento da unidade chinesa não decolou como o esperado, e parte da produção está sendo exportada para outros países devido às dificuldades de entrar no protegido mercado local. Em função de a empresa adquirida ter origem estatal, valorizava-se excessivamente o "guanxi", um tipo especial de relacionamento entre pessoas baseado principalmente na confiança pessoal, e que funciona por meio de troca de favores mútuos ou em ciclo, em um período de tempo (CARLISLE; FLYNN, 2005).

Mesmo com os desafios enfrentados pela WEG na China, a aquisição da Nantong pode tornar-se uma questão de sobrevivência perante um mercado submisso às

¹ Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/sala-de-imprensa/selecao-diaria-de-noticias/midias-nacionais/brasil/o-estado-de-sao-paulo/2011/02/14/de-jaragua-do-sul-para-hosur-na-india/?searchterm=>>>. Acesso em: 15/Fev/2012.

crises globais. Na mesma entrevista citada anteriormente, a WEG afirma que levar sua internacionalização para os mercados mais dinâmicos da Ásia foi muito positivo e que agora começará a colher os resultado do aprendizado adquirido com os desafios da internacionalização na China.

4.3 O processo de expatriação da WEG na China

A entrevista realizada com o colaborador do Departamento de Recursos Humanos da WEG evidenciou que as transferências internacionais envolvem uma série de atividades: desde a avaliação e a seleção dos candidatos até a efetiva transferência. Nesse processo, muitas etapas ocorrem e muitos documentos são gerados, tais como propostas, contratos, certificados, vistos, entre outros. De acordo com o entrevistado,

“Uma transferência internacional envolve quatro diferentes partes interessadas: unidade de origem, unidade de destino, funcionário transferido e família do funcionário. Essas partes possuem interesses diversos, que muitas vezes entrarão em conflito. A organização precisa assegurar-se de que isso não inviabilize o processo de transferência”.

No caso da expatriação de colaboradores para a China, o entrevistado afirma que o objetivo foi eminentemente levar o conhecimento e a cultura empresarial da WEG para o país. O período de permanência dos expatriados na missão chinesa tem duração entre um a cinco anos, dependendo da data de transferência. Além dos expatriados, a empresa também envia colaboradores brasileiros temporariamente para atuar em projetos específicos e de curta duração.

Durante a seleção dos expatriados para a China, levou-se principalmente em consideração o fator impulsor que demandou o envio de colaboradores para a China, ou seja, precisava-se de pessoas que pudessem transmitir os conhecimentos técnicos e a cultura organizacional da empresa, conforme seguinte trecho da entrevista:

“A seleção deles levou em conta a demanda de negócio que motivou a expatriação. Assim, foram preferidos àqueles que atuassem ou já tivessem atuado em funções afins com as que iriam desempenhar na China. Para algumas posições específicas, foram contratados descendentes de chineses que

passaram por um período de treinamento e preparação antes de serem expatriados”.

Os cargos ocupados pelos expatriados são diversos, desde o técnico da fábrica até o Diretor de Operações, passando por analistas, chefes e gerentes. Após a seleção, o próximo passo foi o treinamento, a preparação e a orientação. Os expatriados receberam treinamento cultural sobre o idioma, a comida e possíveis dificuldades locais e treinamento técnico, de acordo com a função que iriam executar. Quanto ao tratamento das necessidades dos familiares do expatriado, o entrevistado relata que:

“O expatriado e o cônjuge passam por uma avaliação de potencial que procura levantar aspectos comportamentais que mereçam atenção. Após, eles recebem um retorno da avaliação e algumas orientações para seguirem. Em relação aos filhos, a WEG oferece a possibilidade de continuar os estudos em escola internacional”.

Quando o período da expatriação chega ao fim, há uma garantia formal de repatriação, até porque, segundo o entrevistado, hoje não há mais rescisão do contrato de trabalho no Brasil durante a expatriação. Porém, quando questionado sobre casos de desistência antes do prazo de retorno do expatriado, o entrevistado afirma já ter havido casos e que “os motivos são diversos, e não chegamos a investigá-los de uma maneira formal. Porém, posso citar a não adaptação da família e do expatriado à cultura oriental como predominantes”.

Por isso, a WEG considera a seleção como etapa mais importante para o sucesso da expatriação. O entrevistado afirmou que, do ponto de vista da empresa, a etapa mais importante para o sucesso da expatriação é sem dúvida, a seleção: “se a seleção não indicar os candidatos com melhores condições para a expatriação, toda a continuidade do programa fica comprometida”.

Em relação às principais dificuldades enfrentadas pelos expatriados na China, o entrevistado afirma que se referem às diferenças culturais, principalmente à língua, ao tipo de comida e à gestão dos relacionamentos influenciada pelo *guanxi*, palavra que em mandarim significa *relacionamento*. Quando questionado sobre as estratégias de adaptação dos expatriados em relação ao *guanxi*, o entrevistado diz:

“Entender a cultura. Com o tempo, eles aprendem o processo de tomada de decisão e relacionamentos comerciais. O guanxi é somente uma das particularidades da China. Isso sem falar no idioma e na comida”.

As relações interpessoais são muito importantes na China. Ou o expatriado faz parte do círculo de amizades ou, então, é ignorado. Dentro do ambiente de trabalho, com a maioria chinesa, é um pouco difícil ganhar a confiança deles, mas, uma vez dentro desse círculo, o expatriado torna-se um membro da família chinesa.

4.4 Discussão do Caso

No caso da instalação da WEG na China, o grau de conhecimento e experiência adquirida em mercados estrangeiros foi importante, mas não suficiente. O início das experiências comerciais com o Oriente se deu em 1988, com a exportação de motores para Taiwan. A partir daquele momento, a WEG passou a conhecer melhor o mercado e o comportamento dos chineses nos processos de negociação. Mesmo assim, o principal desafio enfrentado com a aquisição da Nantong refere-se à alta distância psíquica entre a cultura ocidental e a oriental e à dificuldade de comunicação devido à diferença de idioma. Nesse sentido, Sebenius (2002) alerta que as características culturais podem ser comparadas a um *iceberg*, pois o perigo não está na parte que pode ser vista, mas, sim, na parte que não pode. Por isso, foi necessário ajustar as estratégias de adaptação às diferenças culturais, em busca do aprendizado necessário para que os resultados esperados com a internacionalização na China fossem alcançados.

Em relação ao processo de expatriação da WEG para a China, este apresenta uma sequência semelhante à proposta por Tanure, Evans e Pucik (2007). Após a identificação da estratégia de internacionalização, o objetivo da expatriação foi definido: levar o conhecimento e a cultura empresarial da WEG para a China. No caso da WEG, acredita-se que a estratégia de internacionalização caracteriza-se como a da empresa global, ou seja, as decisões estratégicas são tomadas na matriz. Por isso, o expatriado tem um perfil “replicador”, *i.e.*, objetiva levar o modelo de gestão da matriz para a subsidiária (TANURE, EVANS E PUCIK, 2007).

Black e Gregersen (1999), afirmam que o desenvolvimento da liderança e a aquisição de conhecimentos são os principais objetivos da expatriação. Essa afirmação

vai de encontro com o caso da WEG na China. Porém, Bartlett e Ghoshal (1992) corroboram que a divulgação da cultura da empresa pode ser um dos objetivos da expatriação, além de Tanure, Evans e Pucik (2007), que afirmam que o principal motivo de as empresas brasileiras expatriarem seus funcionários tem sido a necessidade de controlar suas subsidiárias por meio de pessoas de sua confiança e, apenas em menor grau, a intenção de desenvolvê-los em sua capacidade de gestão global.

Em relação à seleção dos expatriados, os critérios avaliados foram guiados pelo objetivo da expatriação, ou seja, pessoas que pudessem transmitir os conhecimentos técnicos e a cultura organizacional da empresa. É interessante relembrar que, de acordo com a pesquisa realizada por Franke e Nicholson (2002), a competência técnica é o critério de seleção mais utilizado pelas empresas. Porém, para que a expatriação seja bem sucedida, o expatriado necessita de habilidades que vão além da sua capacidade técnica. Há outros fatores, como a habilidade intercultural e a disposição da família em viver em um país estrangeiro (TANURE, EVANS E PUCIK, 2007).

Por isso, para algumas posições específicas, a WEG contratou descendentes de chineses, já que 100% dos funcionários da Nantong falavam apenas mandarim. Essa estratégia vai ao encontro de Bonache, Brewster e Sutari (2001), que citam como exemplo os estudos de Adler & Ghadar (1990) para manifestar que, quando as empresas multinacionais desejam incrementar o nível de responsabilidades em uma filial, elas contratam pessoas locais que falem a língua de origem da empresa, entendam a cultura, os sistemas político e social do país onde se encontra a subsidiária, a fim de obter melhores informações do mercado externo e assim eliminar problemas de adaptação de expatriados e suas famílias.

Após a seleção, os candidatos selecionados para serem expatriados receberam treinamento cultural e técnico, de acordo com a função que iriam executar. De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), apenas uma minoria de empresas oferece qualquer tipo de treinamento anterior à mudança do profissional para um país estrangeiro. Ao oferecer o treinamento intercultural antes da sua mudança definitiva para o novo país, a empresa ajuda muito a reduzir o tempo de adaptação ao novo ambiente.

Quanto ao tratamento das necessidades dos familiares do expatriado, a WEG avalia as necessidades do expatriado e do cônjuge, oferecendo benefícios de acordo com essas mesmas necessidades. É interessante lembrar que, por um lado, existe o

envolvimento do profissional com a decisão a ser tomada em conjunto com a empresa; por outro, existe a decisão desse profissional com relação à sua família. Se a adaptação familiar é um ponto-chave no sucesso da expatriação, a empresa não pode considerar esse aspecto como um mero detalhe. Por isso, Cerdin (2002), Adler (2002) e Freitas (2000) advertem sobre o não-envolvimento das esposas nessa decisão e o prejuízo que pode ser evitado em função dessa omissão. Problemas graves de família podem ocorrer, levando, inclusive, a rupturas como o divórcio.

No caso da WEG, já houve desistências antes de prazo previsto para retorno, em função da não adaptação da família e do expatriado à cultura oriental. Os principais motivos para a volta antecipada referem-se às diferenças culturais, principalmente à língua, ao tipo de comida e à gestão dos relacionamentos influenciada pelo *guanxi*. Por isso, o aprendizado do idioma local é essencial para a adaptação, principalmente para os familiares, além de outras ações de apoio à família, conforme a realidade do país hospedeiro (TANURE, EVANS E PUCIK, 2007).

A WEG reconhece que a seleção seja uma das etapas mais importante para o sucesso da expatriação, alinhando-se ao argumento de Pereira, Pimentel e Kato (2004). Os autores sugerem que as empresas sejam mais cautelosas na seleção e no treinamento dos expatriados a fim de amenizar os insucessos da expatriação. Por isso, aconselham dar preferência ao executivo e à família que já tiveram outras experiências culturais, ou dar um apoio aos expatriados de “primeira viagem”, incluindo cursos intensivos de língua do país estrangeiro e cursos que possibilitem enxergar as diferenças culturais.

Por fim, quando o período da expatriação chega ao fim, há uma garantia formal de repatriação por parte da empresa. Porém, Lazarova e Caligiuri (2001) atentam que, para a organização conseguir acumular as competências e conhecimento dos repatriados, ela deve cultivar uma visão global e uma cultura corporativa que apoie os valores e a experiência internacional. Caso contrário, o repatriado pode vir a demitir-se, impossibilitando o acúmulo das competências e o conhecimento adquiridos por ele. Além disso, Tanure, Evans e Pucik (2007) afirmam que repatriações de sucesso começam com uma seleção cuidadosa, que pressupõe negociação clara dos objetivos da expatriação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou analisar o processo de expatriação da WEG S.A na China. No caso específico da China, o grau de conhecimento e a experiência em mercados internacionais não foram suficientes para o sucesso inicial da unidade chinesa devido à distância psíquica. Por isso, foram necessárias adaptações às diferenças culturais, em busca do aprendizado necessário para atingir os resultados esperados.

Quanto ao processo de expatriação da WEG para a China, acredita-se que a empresa possui um processo semelhante à proposta por Tanure, Evans e Pucik (2007). Assim como no processo de internacionalização, a expatriação sofreu as mesmas dificuldades com relação à China: as diferenças culturais inerentes à cultural oriental. Mesmo a empresa sendo cautelosa na seleção de seus candidatos e oferecendo treinamento intercultural, além de outros benefícios à família do expatriado, houve desistências antes do prazo previsto para a repatriação, cujos motivos são de oriundos da não adaptação cultural. Por isso, quanto maior o distanciamento cultural do país anfitrião e quanto mais interação social a nova função envolver, mais importante torna-se o treinamento intercultural (TANURE, EVANS E PUCIK, 2007).

Acredita-se que o artigo contribuiu para geração de conhecimento sobre a internacionalização de empresas brasileiras e a condução de suas expatriações, por meio da análise da base empírica em relação à fundamentação teórica abordada e o modelo de Tanure, Evans e Pucik (2007), referente à condução do processo de expatriação. Sugere-se a realização de outras pesquisas conclusivas para maior esclarecimento e desenvolvimento de modelos teóricos coerentes com a realidade das empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ADLER, N. **International dimensions of organizational behavior**. 4. ed. Cincinnati: South-Western/Thomson, 2002.
- BARLETT, C.; GHOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, pp. 52-62, mar/abr, 1999.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. **Academy of Management Review**, v. 15, n.1, pp. 113-36, 1990.

BONACHE, J.; BREWSTER, C., UUTARI, V. Expatriation: a Developing Research Agenda. **Thunderbird International Business Review**. v. 43, n. 1, pp. 3–20, jan/fev, 2001.

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, v. 40, n.1, pp. 61–80, 2000.

CARLISLE, E., & FLYNN, D. Small business survival in China: guanxi, legitimacy, and social capital. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 10(1), pp. 79-96, 2005.

CARON, A. Cooperação internacional e internacionalização. **Revista FAE**, Curitiba, n.1, pp. 1-8, jan/dez, 1998.

CERDIN, J. L. **L'expatriation**. 2. ed. Paris: D'Organisations, 2002.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v.19, n.1, spring, 1988.

FISH, A. Selecting managers for cross-border assignments: building value into the process. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, n. 4, pp. 461-83, dez, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Challenges for late-movers in international markets. **XXX ENCONTRO ANUAL da ANPAD – 23 a 27 de setembro – Salvador/BA**, 2006a.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007a.

FLORIANI, D., BORIN, F., FLEURY, MT.. Processo de Internacionalização como Elemento Gerador de Capacidades Dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. **Revista Brasileira de Negócios – RBNG**, v.11, n. 33, pp. 367-82, out/dez, 2009.

FRANKE, J.; NICHOLSON, N. Who shall we send? Cultural and other influences on the rating of selections criteria for expatriate assignments. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 2, n. 1, pp. 21-36, 2002.

FREITAS, M. E. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? **Relatório de Pesquisa nº 7, EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações**, pp. 1-117, 2000.

GEHLEN, L. **A Gestão de Operações Internacionais de uma Empresa Multinacional Brasileira:** Um Estudo de Caso na WEG Motores S.A. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, São Leopoldo: 2008.

GIALAIN E. **Expatriação e gênero:** um referencial para multinacionais brasileiras. Dissertação (Mestrado em Administração), São Paulo:FEA/USP, 2009.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, a. 1, pp. 83-101, 2003.

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

LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. Retaining repatriates: The role of organizational support practices. **Journal of World Business**, v. 36, n.4, pp. 389–401, 2001.

MAGALHÃES, F. S.; ROCHA, A. A formação de executivos internacionais. In: ROCHA, A. (org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, pp. 223–39, 2002.

MODOLO, D. B.. Um Estudo Comparativo da Internacionalização das Empresas Brasileiras, Chinesas e Indianas. In: **XV Encontro Nacional de Economia Política**, São Luís - MA, 2010.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 28, 2004. Curitiba. Anais ... [S.I.]: 2004.

SEBENIUS, J. K. The hidden challenge of cross-border negotiations. *Havard Business Review*, mar., pp. 76-85, 2002.

TANURE, B.; CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V.. **A gestão de pessoas no Brasil:** Virtudes e Pecados Capitais. Estudos de Caso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992

TUNG, R. L. Career issues in international assignments. **The Academy of Management Executive**, v. 2, n. 3, pp. 241-44, 1988.

TUNG, R. L. Selecting and training procedures of U.S., European, and Japanese multinational corporations. **California Management Review**, v.25, pp. 57–71, 1981.

TURNBULL, P. W. A Challenge to the stages theory of the internationalization Process. In Rosson, P. J. and Reed, S. D. (Eds). **Managing Export Entry and Expansion**. New York: Praeger, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. London: Sage, 1994.

Submissão: 12/01/12

Aceitação: 09/04/12

THE CHALLENGES OF THE PROCESS OF EXPATRIATION IN THE SINO – BRAZILIAN SCENARIO: THE CASE OF WEG S.A IN CHINA**ABSTRACT**

This article aims to analyze the expatriation process of WEG Electrical Equipment S.A in China. The recent movement of internationalization of Brazilian companies is characterized by cases of multinationals such as WEG, which performs Foreign Direct Investments in search for increasing their participation in international business and gain of competitive advantage. This study has a descriptive character and qualitative nature, using the case study as research method, in which the object of observation was the expatriation processes of WEG in China. First, secondary data was used aiming to characterize the decision of entry mode in China and their process of internationalization. Later, a semi-structured interview was held, whose questions attempted to understand how the process of expatriation of employees of WEG in the Chinese mission happened, based on the model of Tanure, Pucik and Evans (2007), referring to the steps of the expatriation process. The results show the challenges faced by the company with their inclusion in the Asian market and the determining aspects of the expatriation process. It is expected that this work contribute to generate knowledge about the internationalization of Brazilian companies and the leading of their expatriations, since those themes demand for conclusive research for clarification of the theoretical models on the Brazilian reality.

Keywords: Internationalization. Expatriation. WEG.