

Políticas de remuneração para executivos expatriados por empresas brasileiras

Autoria: Ademar Orsi, André Luiz Fischer

RESUMO

O Brasil tem experimentado uma explosão da quantidade de empresas brasileiras que se internacionalizaram. Em consequência, tem sido crescente o interesse empresarial e acadêmico pelo estudo desse fenômeno. Expostas à concorrência externa intensa com a abertura da economia e a criação do Mercosul, as empresas brasileiras começam a se movimentar mais efetivamente no sentido da internacionalização na década de 1990, culminando, na década seguinte, com uma explosão de iniciativas dessas empresas em busca de novos mercados. Nasce com essa nova realidade, a necessidade de constituir quadros de gestores e especialistas para implantar e gerenciar o empreendimento. É fundamental, portanto, que essas empresas estabeleçam um novo modelo de gestão de pessoas que seja abrangente a esses novos desafios organizacionais. O interesse da pesquisa está no processo que essas empresas empreenderam ou vêm empreendendo, para atingir estágios de satisfação com as políticas de recompensas tanto da empresa como de seus empregados. Conhecer os caminhos percorridos pelas empresas que já consolidaram sua inserção internacional, com seus acertos e erros, significa a possibilidade de pavimentar um terreno para facilitar a adoção de políticas mais adequadas às contingências dos novos empreendimentos. A pesquisa acadêmica no Brasil vem dando ampla atenção para aspectos como a inserção cultural e a adaptação do expatriado, no entanto, as questões relativas às recompensas, ao contrário, não tem sido sequer tangenciadas. Na revisão da literatura realizada para o embasamento deste estudo não foram encontrados trabalhos realizados sobre esse assunto no Brasil. Essa carência, aliada à atuação profissional do pesquisador na área de remuneração, foi o que motivou a realização deste estudo. Foi adotado o método de estudo de casos múltiplos, com a participação das empresas Camargo Corrêa e Votorantim, sendo aplicada análise de conteúdo e de acontecimentos cronológicos. Entre as principais contribuições deste trabalho está a consolidação de uma literatura internacional sobre gestão internacional de recompensas, ressaltada a identificação dos diversos modelos de remuneração adotados e o resgate histórico da sua adoção; a verificação das alterações introduzidas nos modelos de recompensas em designações internacionais pelas empresas brasileiras e a identificação de um modelo de referência para gestão das recompensas para expatriados que considera os fatores interferentes e os aspectos que fundamentam as decisões. O estudo pode colaborar com as empresas que passam pelo processo de internacionalização na adoção do modelo aplicado mais apropriado ao seu momento.

Palavras-chave: Gestão internacional de pessoas. Internacionalização de empresas. Políticas de recompensas. Remuneração. Expatriação.

1. Introdução

As empresas brasileiras começam a se movimentar mais efetivamente, na década de 1990, no sentido da sua internacionalização. Até aquele momento as empresas industriais restringiam-se a exportações que, em geral, flutuavam de acordo com a demanda do mercado interno que era o seu foco prioritário. Esse movimento da década de 1990 confluiu para uma explosão, na década seguinte, de iniciativas das empresas brasileiras em busca de novos mercados. Essa explosão pode ser explicada por certa saturação da demanda no mercado brasileiro, o que incitava a busca pela ampliação da área de atuação, e, também, entre outros diversos motivos, pela atração exercida por clientes globais instalados no Brasil, que estimularam a instalação de operação em outros países para atendê-los.

Nessa nova realidade, nasce, nessas empresas, a necessidade de constituir quadros de gestores e especialistas para implantar e gerenciar o empreendimento no exterior, disseminar seu modelo de gestão, sua tecnologia e, principalmente, sua cultura organizacional. Pela falta de exposição e vivência anterior ao problema, as empresas brasileiras, bem como seus profissionais, não estavam preparadas para essa demanda. Elas estão sendo obrigadas a criar processos específicos de gestão de pessoas para suprir a demanda por profissionais nessas novas exigências. É certo que os modelos utilizados para a operação doméstica não podem ser aplicados sem as necessárias adequações. Nesse sentido, aspectos como inserção cultural e adaptação do expatriado vêm merecendo ampla atenção da pesquisa acadêmica brasileira. A questão das recompensas, ao contrário, é o aspecto da expatriação que recebeu menos atenção, tanto no Brasil como na pesquisa internacional (BONACHE; FERNANDEZ, 1997),

O processo de aprendizado que essas empresas empreenderam ou vêm empreendendo para atingir estágios de satisfação com as políticas de remuneração é o foco deste estudo. Dessa forma, o objetivo definido para a pesquisa foi o de verificar como evoluem as políticas de recompensas aos executivos expatriados por empresas brasileiras à medida que estas consolidam sua internacionalização. Justifica-se essa análise do *continuum*, e não da simples fotografia, pela perspectiva de crescimento, mantida a tendência observada, da quantidade de empresas brasileiras que deverão iniciar o processo de internacionalização.

2. Referencial teórico

2.1 Enfoque de aprendizado na internacionalização da firma

Uma corrente de análise dos processos de internacionalização das empresas deslocou os estudos de uma base puramente econômica para uma visão mais organizacional. As teorias desenvolvidas por Johanson e Wiedershein (1975) e Johanson e Vahlne (1977), atribuem alta importância ao que denominam como “distância psíquica”. A distância psíquica é definida como um conjunto de aspectos culturais que diferenciam os países em análise para a internacionalização em relação ao da matriz, que interferem na escolha do destino dos investimentos. A internacionalização de uma empresa seria, então, caracterizada como um processo sequencial e ordenado, considerando o acúmulo de experiências e em gradual incremento do comprometimento de recursos (JOHANSON; WIEDERSHEIN, 1975). A Escola de Uppsala define os chamados “modos de entrada”, que seriam uma escala de comprometimento da empresa no seu movimento de entrada em outros países e o conseqüente impacto na cultura da organização. Tal escala teria os seguintes estágios: Exportação por intermédio de terceiros; Exportação direta; Associação com empresas estrangeiras; Instalação de subsidiária e/ou escritórios próprios voltados à comercialização; Instalação de subsidiária e/ou unidade de produção; Centros de pesquisa (JOHANSON; VAHLNE, 1977). O modelo parece explicar a evolução da internacionalização das empresas brasileiras, como se verá a seguir.

2.2 O impulso da internacionalização das empresas brasileiras na década de 2000

Na década de 2000, começam a surgir focos de internacionalização mais efetivos, não restritos às exportações. Esse movimento pode ser explicado pela liberalização econômica da década de 1990 que exigiu mudanças radicais que implicavam na própria sobrevivência das empresas brasileiras (ROCHA *et al.*, 2007; RICUPERO; BARRETO, 2007). A remoção de barreiras institucionais promovidas no âmbito das reformas econômicas daquela década e a criação do Mercosul desempenharam papel preponderante na inflexão do movimento das empresas brasileiras rumo à internacionalização (ROCHA *et al.*, 2007). Estudos de 2001 revelavam que, embora a exportação, direta ou indireta, ainda respondesse pela grande maioria das ações de internacionalização das empresas, já se observava, em projeção para 2006, um aumento considerável na intenção de formação de associação e alianças, instalação de subsidiárias para a comercialização e para a produção (FDC, 2002).

Os principais motivos que impulsionam as grandes empresas brasileiras a internacionalizar suas atividades eram: (1) a busca de economia de escala; (2) o desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais; (3) a exploração das vantagens de localização no Brasil e (4) a saturação do mercado brasileiro (FDC, 2002). Outros motivos, entretanto, também foram relevantes, segundo Rocha *et al.* (2007), como: (5) seguir o cliente, seja ele uma multinacional global que atraiu o fabricante brasileiro para um outro país ou o prestador de serviço brasileiro que acompanhou seu cliente que se internacionalizou; (6) o acesso a capitais baratos; (7) a busca pela valorização da imagem interna pela internacionalização; (8) o acesso a mercados protegidos ou (9) simplesmente pela vontade de seus dirigentes, independentemente de pressões de mercado ou outros motivos externos à firma.

A internacionalização das empresas brasileiras aumentou rapidamente, mas observa-se forte concentração da localização das subsidiárias nos países da América Latina (46,23%), seguida da Europa (20,61%), representando quase 70% dos casos. Apenas 9 das 41 empresas listadas têm menos de 50% de suas subsidiárias na América Latina (FDC 2007, 2009). Esses dados podem confirmar a opção das empresas brasileiras pela internacionalização seguindo uma aproximação pela menor distância psíquica, ou seja, o crescimento dos negócios internacionais a partir de países com culturas mais próximas da brasileira. De forma geral, a busca pela competitividade global passa por um aparente gradualismo, visando a mitigação crescente de riscos e influenciando os modos de entrada. Empresas com histórico mais antigo de experiência em atividades internacionais têm adotado o investimento direto externo como estratégia para a evolução do seu processo de internacionalização, tanto em produção quanto em distribuição.

2.3 Expatriação de executivos

A internacionalização das empresas obriga seus executivos a manterem um relacionamento crescente com outros países. Mesmo na fase inicial, em que a empresa ainda se dedica exclusivamente à exportação esporádica, essa exposição internacional já demanda ações fora da rotina de seus executivos, nos contatos eventuais e à distância com compradores ou representantes estrangeiros ou quando eles visitam a empresa. À medida que novas formas de relacionamento com o mundo vão sendo inseridas pelas empresas, esses contatos se amplificam e se tornam diferenciados. O contato eventual torna-se frequente, o atendimento à distância passa a ser presencial, exigindo viagens constantes aos países dos clientes. A abertura de uma representação própria ou de uma filial em outro país exige a permanência de profissionais da empresa em períodos prolongados ou de forma definitiva para conduzir o negócio. É nesse momento que surge a necessidade da expatriação para desempenhar essas funções. A expatriação é assim definida por Caligiuri e por De Cieri *et al.*:

Estes funcionários, que são enviados de uma empresa-mãe para viver e trabalhar noutro país por um período que varia de dois a vários anos, são coloquialmente referidos como "expatriados". (CALIGIURI, 2000 p. 62).

Expatriação pode incluir a transferência de nacionais de países sede, aos nacionais do país da subsidiária e nacionais de um terceiro país que sejam funcionários de uma multinacional. A realocação de expatriados envolve a transferência desses funcionários - e, muitas vezes, suas famílias - para fins de trabalho, entre dois países e por um período de tempo que exige a mudança de endereço e certo grau de semipermanente adaptação às condições locais. (DE CIERI, 2007 p. 288).

Para que se caracterize como uma expatriação, Nunes *et al* (2008, p. 28) acrescentam a necessidade de que a transferência ocorra “mediante um processo formal e legal, com condições específicas definidas”, envolvendo o tempo de permanência, a função a ser exercida, as condições financeiras e de localização do expatriado.

Na literatura e nas discussões empresariais, a questão da transferência de executivos parece ser pacífica no sentido de que a empresa que se internacionaliza precisa, necessariamente, enviar seus executivos para o exterior de forma a permanecer no país em que passa a ter operações. Essas práticas de expatriação caracterizam-se como investimento das empresas, mas são, no entanto, muito dispendiosas (SWAAK, 1997; PEAK, 1997; CALIGIURI, 2000; DUTRA, 2002). Pesquisa citada por Peak (1997) mostrou que o custo com expatriados, à época, era entre 4 a 4,9 vezes o salário em 18% dos casos, de 3 a 3,9 vezes para 50%, 2 a 2,9 vezes em 29% e de até 2 vezes o salário para apenas 3% dos casos. Na comparação com os valores um empregado local, esse custo pode ser superior em dez vezes ou mais, no entanto, no caso das empresas norte-americanas, os expatriados representam menos de um por cento da força de trabalho dessas empresas, o que reduz o impacto do custo com expatriados quando considerado o custo de pessoal total. (REYNOLDS, 1997).

Apesar das restrições de custo existente, pesquisa citada por Peak (1997) concluiu que 90% das empresas pesquisadas concordaram ser importante enviar funcionários para atividades em suas operações internacionais. Essa importância pode ser explicada pela necessidade de gestores com visão global dos mercados (NEVADO, 2003) que possam contribuir com a estratégia global e desenvolvam uma visão local: sensor e intérprete das oportunidades e ameaças locais, construtor de recursos e de potencialidades locais (BARTLETT; GHOSHAL, 2003). Outros dois fatores, descobertos em estudo sobre a opção das empresas alemãs entre expatriados e locais em Portugal realizado por Nevado (2003), são: a confiança - depositada no funcionário expatriado para a função de coordenação e controle - e a aprendizagem organizacional e cultural - que os expatriados obtêm e transmitem pelos países por onde passam.

2.4 Modalidades de formalização das expatriações

São observadas quatro modalidades possíveis de formalização dos contratos de expatriação: manutenção de contrato, suspensão de contrato, divisão de contrato (*split payroll*) e encerramento do contrato (*local hiring*), as quais estão descritas a seguir.

Manutenção de contrato - Nessa modalidade não há qualquer alteração na situação do empregado. O pagamento ocorre no Brasil. São incluídos os adicionais e benefícios ajustados no contrato de expatriação. Nessa modalidade são atendidos todos os aspectos da legislação trabalhista e fiscal brasileira. A empresa pode incorrer em problemas relacionados à legislação do país de destino. Para o empregado podem surgir problemas de permanência, por não possuir vínculo de trabalho naquele país.

Suspensão de contrato: Nessa modalidade as cláusulas contratuais no Brasil não se aplicam durante o período da designação. Tem as características de uma licença não remunerada. Não são devidos salários pela empresa nem a prestação de serviços pelo empregado; o período de afastamento não é computado como tempo de serviço para quaisquer

efeitos e não são exigidos recolhimento de encargos. O empregado é contratado no país de destino, no qual ocorre novo vínculo trabalhista segundo as leis locais. O empregado pode enfrentar dificuldades na retirada de valores existentes quando do retorno ao Brasil. A suspensão do contrato pode ser uma forma adequada para manter o equilíbrio interno em países com alta valorização dos salários no mercado de trabalho.

Divisão de contrato: Há a manutenção do contrato no Brasil e outros pagamentos suplementares (salários, adicionais, prêmios etc.) são realizados no país de destino. A modalidade tende a fazer com que sejam atendidas as legislações de ambos os países, porém tem operacionalização mais difícil. Pode ser uma forma adequada para manter o equilíbrio interno em países com baixa valorização dos salários no mercado de trabalho.

Encerramento do contrato: O empregado é demitido no Brasil, todas as verbas rescisórias são efetuadas e o empregado é contratado no país de destino. Há o inconveniente, para a empresa, de arcar com os custos da rescisão e pode criar, no empregado, um sentimento de insegurança e de quebra do vínculo.

Cada uma dessas modalidades envolve vantagens e riscos de ordem legal ou de satisfação dos empregados. A seleção de uma delas deve ser avaliada à luz das peculiaridades de cada país, da sua legislação e da brasileira¹, além de cada designação internacional.

2.5 Remuneração para executivos expatriados

A remuneração faz parte do conjunto de recompensas que envolvem aspectos financeiros oferecidas pelas organizações em contrapartida aos serviços prestados a elas pelos empregados. A remuneração pode ser classificada de diferentes formas, seja pelo tipo de contrapartida do empregado: fixa e variável, ou na decisão sobre o destino do recurso alocado pela empresa: direta e indireta. A remuneração fixa é aquela devida pela dedicação do empregado em determinadas atividades, por condições ambientais, por extensão do período de trabalho ou por características do trabalho, entre outras. É composta pelo salário, adicionais e gratificações. Já a remuneração variável está atrelada ao resultado do trabalho do empregado ou da sua colaboração, mesmo que indireta, para os resultados da empresa, em condições geralmente negociadas e acordadas previamente para um período de tempo determinado. A remuneração variável é apresentada na forma de incentivos de curto e de longo prazos. Os incentivos de curto prazo estão relacionados às metas e resultados de curto prazo. São concedidos como comissões, bônus, participações nos lucros, participações nos resultados etc. Os incentivos de longo prazo estão relacionados à adição de valor para o acionista e são concedidos como opções de compra ou cessão de ações da própria empresa.

Sob o rótulo de remuneração direta estão todas as verbas pagas pelo empregador, como salários, adicionais e gratificações, sobre as quais o empregado tem total decisão sobre o destino a ser dado aos valores decorrentes. Na parte indireta da remuneração, ao contrário, o destino do valor despendido pelo empregador em favor do empregado é previamente especificado. Estão sob essa classificação os benefícios, tais como: assistência médica, seguros, subsídios para alimentação e outros assemelhados. Nesses casos o empregado não desembolsa o valor concedido, mas deve fazer uso daquele benefício naquilo que foi especificado pela empresa.

Reynolds (1997) resgata a evolução das formas de remuneração de expatriados durante o século XX e examina como as metodologias foram sendo adaptadas em decorrência das mudanças do ambiente de negócio e das exigências organizacionais. O autor salienta que essa preocupação nas empresas se inicia no pós Segunda Guerra, quando empresas americanas, principalmente do setor de petróleo, empreendem uma internacionalização mais forte. Naquele momento, suprir as necessidades de operários no exterior não era um problema, mas uma transferência para Cuba ou Venezuela exercia pouca atração tanto para um engenheiro químico recém-formado quanto para um homem casado com anos de serviço doméstico para uma companhia.

Os modelos de remuneração fixa para executivos expatriados podem ser classificados, segundo a literatura, em sete tipos distintos: (1) plano de equivalência (*balance sheet*); (2) global; (3) regional; (4) localização; (5) prêmio por mobilidade; (6) flexibilidade nos benefícios (“*cafeteria*”); além de (7) negociação. A Tabela 1 apresenta uma síntese dos modelos de remuneração adotados, e suas fontes de referência, os quais serão descritos na sequência.

Tabela 1 - Modelos de remuneração fixa

Plano	Características	Autores
(1) Plano de equivalência (<i>balance sheet</i>)	Equivalência de poder de compra entre a base e o local da designação, considerando custo de vida e impostos entre outros aspectos interferentes, de forma a manter o padrão de vida do expatriado no país de destino.	Reynolds, 1997 Wentland, 2003 Sims e Schraeder, 2005
Equivalência baseada no país do expatriado	Liga a remuneração do expatriado à do seu país de origem.	
Equivalência baseada na matriz	Liga todos os expatriados à estrutura de pagamento da matriz.	
(2) Global	Os executivos são classificados mundialmente e enquadrados nas faixas de pagamento global.	Gross e Wigerup, 1999
(3) Regional	Estabelece equidade não só relativa, mas também absoluta da remuneração em uma região.	Gross e Wigerup, 1999 Wentland, 2003 Sims e Schraeder, 2005
(4) Localização	Liga a remuneração do expatriado à estrutura de pagamento do local para onde ocorre a transferência.	Reynolds, 1997 Wentland, 2003 Sims e Schraeder, 2005
(5) Prêmio por mobilidade	Adicional definido como um percentual sobre o salário do expatriado, pago mensalmente, ou:	Reynolds, 1997
<i>lump-sum</i>	Pago em duas parcelas: uma no início e outra ao final da designação;	Wentland, 2003
Atratividade	Cumulativo ao prêmio por mobilidade; depende das dificuldades apresentadas pelo país.	Ivancevich, 2008
(6) Flexibilidade nos benefícios	Substitui parte do pagamento de salários por benefícios selecionados pelo expatriado.	Reynolds, 1997 Wentland, 2003
(7) Negociação	Negociação direta com cada expatriado sobre os valores e benefícios da designação.	Wentland, 2003

Plano de equivalência

Segundo Reynolds (1997), George F. Dickover, um engenheiro químico que trabalhou como expatriado para uma companhia de petróleo, elaborou uma sistemática modelada com fundamento na prática do Departamento de Estado Norte-Americano, que ele chamou de “*balance sheet*” (“plano de equivalência”²). O plano é alicerçado na equivalência de poder de compra entre a base e o local da designação, considerando o custo de vida e os impostos entre outros aspectos interferentes, de forma a manter o padrão de vida do expatriado no país de destino. O modelo teve grande aceitação porque fornecia uma visão adequada de custo para a época e era fácil de explicar. Além disso, os resultados da remuneração estabelecidos por meio dele não traziam qualquer vantagem ou desvantagem econômica em trabalhar num ou noutro país. O objetivo subjacente do plano de equivalência é incentivar a mobilidade global fazendo com que as atribuições fossem igualmente atrativas economicamente em qualquer local de designação. A ênfase estava, portanto, na mobilidade e na eficácia, e não na minimização do custo com expatriação. Sims e Schraeder (2005) mencionam que essa prática era adotada por 85% a 90% das empregadoras de expatriados na década de 1990. O plano de equivalência envolve dois componentes de remuneração: (a) remuneração base e (b) incentivos para a expatriação e equalização. A remuneração-base inclui salário, benefícios, incentivos de desempenho. A segunda parte é destinada a cobrir despesas de deslocamento, moradia,

realocação e preparação intercultural. Esses incentivos ou prêmios, tradicionalmente, representaram, em média, 25% do salário-base, porém têm sido reduzidos recentemente para 15% ou 10% (WENTLAND, 2003).

As empresas, entretanto, ajustaram o plano às suas necessidades. Reynolds (1997) descreve duas variações do modelo, ambas consistentes com a ideia de equivalência do poder de compra, sendo que uma está baseada na estrutura de remuneração do país do expatriado e a outra na da matriz.

Uma variação do plano de equivalência é aquela baseada no país do expatriado (*home-country-based balance sheet*), pois liga a remuneração do expatriado à do seu país de origem. A remuneração é estabelecida pela equivalência do poder de compra do francês expatriado com a França, do japonês com o Japão etc., independentemente de onde seja a designação e se os dois estejam designados em um mesmo país. Essa forma é, geralmente, menos dispendiosa e facilita a repatriação. Por outro lado, discrimina pela nacionalidade e é, significativamente, mais complexa de administrar. Na época da publicação do artigo de Reynolds, essa era a forma mais comum entre as empresas multinacionais norte-americanas. Wentland (2003) considera que esse tipo de sistemática é particularmente usado para gerentes de nível sênior ou médio em transferências temporárias entre um e cinco anos não sendo apropriado para transferências definitivas ou com prazo indefinido.

Outra variação é a ligação de todos os expatriados à estrutura de pagamento da matriz, independente de sua nacionalidade de origem, de acordo com os valores praticados na sede, chamado de plano de equivalência baseada na matriz (*headquarters-based balance sheet*). Todos os expatriados com posições comparáveis recebem pacotes de compensação iguais. Essa prática é comum nas organizações com poucos expatriados, particularmente com poucos nacionais de um terceiro país (*Third-Country Nationals - TCN*) e nos setores em que expatriados de várias nacionalidades dedicam grande parte de suas carreiras em uma série de designações em vários países. O objetivo desse tipo de prática é evitar iniquidades entre as pessoas de nacionalidades diferentes que trabalham juntas. Como pontos negativos, essa forma, além de ser relativamente mais dispendiosa, dificulta a repatriação dos nacionais de um terceiro país, principalmente daqueles oriundos de países com padrões relativamente baixos de remuneração (REYNOLDS, 1997).

Remuneração com base global

A remuneração com base global, apresentada por Gross e Wigerup (1999), é bastante similar ao plano de equivalência baseada na matriz. Os autores, tratando da remuneração dos gerentes seniores e de executivos de carreira global, remetem a experiências de empresas norte-americanas que determinam a remuneração desse grupo de executivos em bases globais a partir da definição de “bandas de remuneração” que ajudam as companhias a determinar as diferenças nos papéis e responsabilidades entre executivos de acordo com as funções exercidas e o posicionamento geográfico. Os executivos são classificados mundialmente e enquadrados em faixas globais de pagamento. Um vice-presidente sênior de manufatura mundial que vive nos Estados Unidos, por exemplo, pode ser enquadrado em uma faixa global três, enquanto o vice-presidente de projetos da Ásia/Pacífico e o vice-presidente corporativo de recursos humanos que vivem na Europa são enquadrados na faixa dois. O resultado, defendem, é um plano de remuneração que facilita as transferências entre executivos com responsabilidades regionais e globais sem pagamentos adicionais em mercados locais.

Remuneração com base regional

O plano de remuneração regional é aplicado quando um expatriado é designado para um compromisso em uma região do planeta. Algumas companhias, segundo Gross e Wigerup (1999) e Wentland (2003), adotam planos regionais de pagamento. Esses planos estabelecem equidade não só relativa, mas também absoluta da remuneração. Executivos com

mobilidade em uma região recebem o mesmo salário em uma moeda corrente comum independentemente do país onde trabalham. A ideia é criar um programa de pagamento flexível que incentive a mobilidade entre executivos para a construção de um negócio regional. A remuneração, nesse caso, pode ser ajustada de maneira a considerar as formas anteriormente descritas, buscando manter a equidade com as estruturas de remuneração da região (WENTLAND, 2003).

Localização

Outra forma de remuneração é aquela baseada na localização para onde ocorrerá a transferência. Ainda segundo Reynolds (1997), Ken Lefkowitz, Gerente Corporativo de Compensação Internacional da Bendix Corporation, foi o idealizador desse critério que liga a remuneração do expatriado à estrutura de pagamento do local para onde ocorre a transferência. A remuneração por localização tenta reduzir os custos elevados com a expatriação. É adequada, geralmente, para expatriados em início de carreira em uma atribuição de longo prazo e que vêm a expatriação como uma forma de progressão na carreira no retorno à origem (WENTLAND, 2003; SIMS; SCHRAEDER, 2005). No entanto, o expatriado pode já ter um padrão de vida mais elevado do que permite a estrutura local. Nesses casos, são negociados alguns incentivos adicionais (WENTLAND, 2003). Por sua própria natureza, o modelo de localização faz com que um país seja mais ou menos atrativo do que outro. Por esse motivo, dado que tende a desestimular a mobilidade, o modelo de localização foi abandonado na década de 1980, porém redescoberto nos anos 1990 (REYNOLDS, 1997).

Prêmio por mobilidade

Um incentivo instituído na década de 1960 e que vem sendo utilizado até hoje é o prêmio por mobilidade ou atividades no exterior (*overseas premium*) com um valor em geral equivalente 15% do salário do expatriado, pago mensalmente. Muitas empresas, no entanto, substituíram a periodicidade mensal desse incentivo por pagamentos feitos no início e ao final de uma atribuição (“*lump-sum*”). Essa mudança teve como objetivo incentivar a mobilidade e se tornou progressivamente mais popular, pois incentiva os empregados a movimentarem-se de uma atribuição no exterior para outra e facilita o desafio financeiro da repatriação (REYNOLDS, 1997; WENTLAND, 2003).

Ivancevich (2008) relata que algumas empresas acrescentam um prêmio diferenciado, que varia de acordo com dificuldades perceptíveis existentes no outro país. Nessa situação, a gratificação “paga ao expatriado norte-americano na Amoco (BP), por exemplo, varia de nada para uma missão no Canadá a 25% para uma transferência para a Tailândia e 50% se o expatriado for transferido para o Azerbaijão” (p. 109).

Plano flexível de benefícios

A utilização de um plano flexível de benefícios (*cafeteria*) em substituição à parte do pagamento de salários é outra forma usada cada vez mais para os profissionais de alta renda ou de nível sênior. Essa sistemática permite que um expatriado tenha benefícios tais como: carro da companhia, associação em clube, seguros, moradia, instrução etc., sem que haja um aumento na renda tributada do expatriado (REYNOLDS, 1997; WENTLAND, 2003).

Esse último tipo, assim como o prêmio por mobilidade, talvez não devesse ser listado pelos autores como modelo de remuneração já que se caracterizam mais como incentivos que podem ser adicionados a qualquer um dos planos anteriores e, principalmente, ao de negociação que será abordado a seguir.

Negociação

A negociação é outra forma de tratar a remuneração do expatriado. É relativamente simples e permite que a organização estabeleça acordos individuais com cada expatriado. Por causa de sua simplicidade em comparação com outros modelos, muitas empresas utilizam

essa forma, mesmo considerando que pode ser trabalhosa e tende a criar inconsistências na remuneração quando a organização tem uma quantidade maior de expatriados (WENTLAND, 2003).

Como se vê, são muitas as possibilidades e desafios para a remuneração de expatriados o que torna muito complexa a decisão pelo melhor modelo, ou a combinação deles, que atenda às necessidades e à realidade das organizações. Essa decisão deve assegurar, ainda, que os custos sejam controlados ao mesmo tempo em que o expatriado permaneça motivado e produtivo. É um aspecto desafiante para as companhias e para os expatriados.

Swaak (1995a) apresenta uma evolução das práticas de compensação de expatriados por empresas americanas de acordo com as fases da internacionalização observadas historicamente naquele país, representada na Tabela 2.

Tabela 2 - Evolução das práticas de compensação das empresas nos EUA

Seleção de itens da política de pessoal	Fases			
	Exportação 1930-1950	Internacional 1950-1970	Multinacional 1970-1990	Global 1990-
Fonte da base de pagamento	Em geral baseada na matriz	Em geral baseada na matriz	Matriz ou local, dependente do custo mais interessante.	Matriz ou local, dependente da posição.
Equivalência de despesas (custo de vida; moradia; educação; equalização de impostos)	Sim	Sim	Sim, mas com modificações (comprador eficiente, despesas com moradia realistas, normas etc.).	Sim, mas com modificações (redução de ajuste de custo de vida, assistência padrão para moradia, custos efetivos etc.)
Pagamento de incentivos	Sim	Sim	Sim, mas com muitas modificações, reduções e eliminações.	Sim, mas muito seletivo, dependendo da localização e da posição do expatriado.
Novos desenvolvimentos	-	-	Pagamento de prêmio por atividade no exterior no lugar de pagamentos e gastos.	Variedade de métodos de compra, tipo, duração e alocação de pagamentos (incluindo localização e/ou regionalização; valores do local).

Fonte: Swaak (1995a p. 28)

Também a configuração e o planejamento da remuneração parece não ter sido totalmente equacionados. Harvey (1993) relata aspectos apontados por gerentes de recursos humanos relativos aos problemas enfrentados com os programas de remuneração: (1) discrepâncias entre programas de remuneração para expatriados, locais e nacionais de terceiro país com relação aos pacotes oferecidos a cada um desses grupos; (2) impacto das demandas relativas ao estágio do ciclo de vida da família, referente às necessidades escolares dos filhos, por exemplo; (3) necessidades de remuneração e benefícios da família e do executivo, significativamente diversas dos oferecidos pela empresa. Os problemas tornam-se mais aparentes quando aumenta a quantidade de executivos expatriados. Conquanto esse conjunto de problemas já fosse conhecido há muito tempo, muitas companhias não planejaram programas adequados para tratar da expatriação.

O autor identifica cinco razões principais para que os programas internacionais de remuneração sejam reformulados: (1) descontentamento com os resultados observados com relação à atração, motivação e retenção de gerentes internacionais; (2) a ampliação da quantidade de pessoas em atribuições internacionais; (3) o aumento de locais e nacionais de terceiro país na organização; (4) a complexidade e a diversidade de atribuições estrangeiras e (5) a integração de aquisições estrangeiras com operações domésticas.

Para que essas situações sejam menos problemáticas, Swaak (1995b) lembra que os programas globais de remuneração devem evoluir para se tornarem mais flexíveis e,

consequentemente, complexos, mas devem continuar perseguindo os princípios de serem sistemas eficazes de pagamento, isto é, devem atrair e reter pessoas; recompensar o desempenho e motivar pessoas para melhorar e adquirir novos conhecimentos e habilidades; incentivar a receber atribuições desafiadoras, assumir riscos, trabalhar em equipe e adaptar seu comportamento à nova realidade do competidor global.

3. Procedimentos metodológicos

Para atingir os objetivos desta pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa que, segundo Creswell (1998), é caracterizada por buscar o entendimento de problemas relacionados aos aspectos sociais e humanos, interpretando os fenômenos sob múltiplas dimensões. A abordagem qualitativa permite compreender a inter-relação de fatores, o contexto em que os fatos ocorrem, como as escolhas são feitas e as decisões são tomadas. A sua adoção é justificada, ainda, porque se pretende não apenas identificar quais são as políticas de recompensas adotadas, mas como elas evoluíram com a consolidação da internacionalização.

Dentre as tradições metodológicas da abordagem qualitativa apontadas por Creswell (1998) utilizou-se o estudo de casos múltiplos como forma de obter o tipo de conhecimento pretendido neste trabalho, pelos motivos apontados a seguir. O estudo de caso, segundo Yin (2001 p. 32), contribui de forma especial para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Foram selecionados dois casos entre empresas de capital nacional que têm operação no exterior.

Assim, foram estudadas duas organizações: Camargo Corrêa e Votorantim. Na Camargo Corrêa, foram obtidas informações relativas às operações de engenharia e construção. Na Votorantim, foram obtidas informações referentes ao grupo, não se detendo apenas em uma das unidades de negócio (UN) ou empresa. Ambas tiveram seus processos de internacionalização iniciados há mais de cinco anos. Este foi um dos critérios utilizados para a escolha do caso, por se considerar que esse seria o período compatível com a realização pela empresas de pelo menos duas designações internacionais de executivos. Segundo Swaak (1997), pode-se definir como expatriação um período de designação no exterior que seja igual ou superior a dois anos.

As técnicas escolhidas foram a entrevista e a análise documental. Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro semiestruturado, com perguntas predominantemente abertas. Foram entrevistados profissionais que ocupavam cargos gerenciais na área de remuneração e seus superiores na época da realização da pesquisa e, também, com outros gestores dessa área que atuavam durante as primeiras expatriações, incluindo um ex-empregado neste último grupo. As entrevistas ocorreram durante os meses de março e abril de 2010, na cidade de São Paulo - SP. Para a análise documental, os dados foram obtidos por meio de documentos das empresas selecionados.

No que se refere à análise e interpretação dos dados, foi adotada a técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 1994). Adicionalmente, com o intuito de atender ao objetivo específico de investigar a existência de relação entre as práticas adotadas e a evolução nos níveis de internacionalização conhecidos, foi adotada a análise de acontecimentos cronológicos. Essa técnica é uma modalidade de análise de séries temporais (YIN, 2001), que permitiu analisar os eventos ao longo do tempo.

4. Análise dos casos

4.1 Camargo Corrêa

O grupo atua em 18 países (CAMARGO CORRÊA, 2010) e ocupa a oitava posição no *ranking* das empresas mais internacionalizadas (Fundação Dom Cabral, 2009). Em 1977 a Camargo Corrêa teve a sua primeira experiência internacional, integrando o consórcio responsável pela obra da usina de Guri, na Venezuela. Depois dessa experiência o grupo

afastou-se das atividades internacionais, voltando em 1994, com a construção de trecho de rodovia na Bolívia. Desde então, com contratos de construção civil na Bolívia, Colômbia, Venezuela, Peru e Suriname. Mais recentemente, iniciou atividades também na África, em Angola e Moçambique. Desenvolve, ainda, projetos no Panamá, no Equador, na Argentina, no Chile e em Moçambique (CAMARGO CORRÊA, 2010).

A expatriação na Camargo Corrêa

As expatriações na Camargo Corrêa são realizadas com vistas a um objetivo determinado que é o de realizar uma construção contratada, em geral uma obra de infraestrutura, contratada por um governo ou empresa privada, em consórcio ou não. A característica da instalação da empresa no país, então, não é de uma operação perene, mas de transitoriedade. A própria existência da empresa no país se confunde com a da obra podendo, apenas, continuar por meio de sucursal aberta para apoio de documentação local. A atividade é caracterizada como uma exportação de serviços em que o vínculo com o país se estabelece em torno daquela obra contratada. Inexiste a possibilidade, como ocorre em empresas industriais, de considerar a permanência como local - situação em que deixa de ser expatriado e é contratado como empregado da operação naquele país.

As expatriações iniciaram-se com a primeira contratação internacional em 1978 para a construção de uma usina hidroelétrica na Venezuela. Até então, a Camargo Corrêa tinha no mercado interno a possibilidade de sustentar o seu crescimento, mas a redução na época dos investimentos em infraestrutura pelos governos levou a empresa a buscar novos mercados. Optou-se pela busca de negócios em países vizinhos ao Brasil, de língua espanhola e, mais recentemente, na África, em países de língua portuguesa. Tem sido comum, nessas obras, a necessidade de aproveitar trabalhadores brasileiros em todos os níveis. Não só os gestores, mas, também, pessoal operacional tanto para completar o quadro de operários, como para treinamento dos trabalhadores locais.

Evolução dos modelos de remuneração: mudanças ocorridas e seus motivos

As primeiras expatriações ocorreram em 1978 para a Venezuela, com a contratação para a construção da usina hidroelétrica de Guri. Já naquela época a remuneração base era a praticada no Brasil. O contrato de trabalho era suspenso. Ao valor do salário acrescentava-se um percentual equivalente ao FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, férias e 13º salário, que deixariam de ser recolhidos ou concedidos pela suspensão do contrato. Os valores eram convertidos em Dólares Americanos e pagos aos expatriados no local. Quando permitido pela legislação do país anfitrião, os expatriados eram contratados como prestadores de serviços.

Além de uma elevação dos valores pagos pela inclusão de itens como os encargos na remuneração direta, há que se considerar que o Brasil vivia um período de altíssimas taxas de inflação. A forma de pagamento em moeda forte adotada proporcionava uma proteção ao poder aquisitivo dessas pessoas, o que para a época era um diferencial enorme. Essa política perdurou até 1997, aproximadamente. Nessa época, o Real experimentou uma valorização muito grande em relação ao Dólar Americano. Até aquele momento não eram praticados quaisquer adicionais, nem mesmo o adicional por transferência.

As alterações decorrentes dos problemas com a conversão em Dólares resultaram na política adotada atualmente, de identificação de uma modalidade de formalização mais adequada ao país, conversão dos valores para o câmbio na moeda local e a introdução dos adicionais praticados. É introduzida forma para compensar situações em que a obra se realiza em locais inóspitos e promover atratividade para esses locais.

4.2 Votorantim

Em 1992 o grupo criou a Votorantim Internacional como articulador do agronegócio e com operações de importação e exportação de *commodities*. Na área de cimento, ocorreram

diversas aquisições nos Estados Unidos, Canadá, México, Chile e Bolívia e Portugal, a partir de 2003. Na área de metais, as aquisições ocorreram no Peru, Estados Unidos, Colômbia e Argentina. Peru e Estados Unidos para produção de zinco, a partir de 2005. Na Colômbia e Argentina aquisições para produção de aço, a partir de 2007. Onde atua, o grupo mantém projetos de ampliação de suas atividades de produção de cimento e metais. Hoje, a Votorantim Metais espera consolidar-se em Trinidad e Tobago na produção de alumínio. (VOTORANTIM, 2010).

A expatriação na Votorantim

A Votorantim considera como expatriação as designações para o exterior que ultrapassem doze meses. Dentro desse período, ou seja, até um ano, as transferências são consideradas como missões. As expatriações de executivos têm sido realizadas para a condução das operações da empresa nos empreendimentos estrangeiros. A exposição mais direta dos profissionais da Votorantim ao contexto internacional é relativamente recente. A atuação da Votorantim Internacional, criada em 1992, estava voltada para o comércio exterior, servindo-se de representantes comerciais contratados localmente. A primeira designação internacional ocorreu em 1999 para os EUA, visando estabelecer proximidade com os fornecedores e garantir o abastecimento de coque de petróleo para o Brasil, insumo cuja utilização passava a ser adotada como combustível para os fornos de cimento. Até então, a Votorantim tinha um perfil muito voltado para o Brasil, com foco no mercado interno, porque ele era suficiente para sustentar o seu crescimento.

Evolução dos modelos de remuneração: mudanças ocorridas e seus motivos

A Votorantim iniciou sua internacionalização com atividades de comércio exterior em 1992 e, naquele momento, optou por não utilizar a expatriação de executivos, recorrendo a representações comerciais nos respectivos países em que se estabeleceu. Não houve, portanto, necessidade de constituir um plano de remuneração para atender a esse modo de entrada.

Já em 1999, para a criação de um escritório nos EUA voltado para a compra de insumo, decidiu-se designar um profissional, gerente de uma das empresas, acontecendo a primeira expatriação do grupo. A definição da remuneração desse profissional, incluindo os benefícios vinculados à expatriação, foi fruto de negociação com o expatriado. A permanência desse profissional naquele país foi de, aproximadamente, dois anos.

Em 2001, ocorreu a primeira aquisição de uma operação no exterior - a Votorantim Cimentos comprou a empresa canadense St. Mary's Cement - e foi adotado um sistema que cobria o custo de vida do funcionário no Canadá, em nível equivalente ao poder aquisitivo do seu salário no Brasil. Entre 2001 e 2002, a partir da implantação no Brasil de sistema de avaliação de cargos de uma consultoria internacional, tornou-se possível, por existir o mesmo sistema já implantado na St. Mary's, realizar um equilíbrio mais claro sobre os valores que poderiam ser praticados para os executivos.

A partir de 2005, dada a expansão internacional, as Unidades de Negócios passaram a interferir também na tabela salarial geral das suas subsidiárias, em um movimento de unificação de políticas no seu âmbito. A expansão, também, exigiu a implantação, em 2007, do adicional de mobilidade para tornar atrativas as transferências para certos países nos quais o grupo passava a atuar. O próximo passo foi o de procurar padronizar as tabelas por país, independentemente da vinculação da operação às Unidades de Negócios. Passou-se, então, a vincular a remuneração do expatriado a uma tabela de salários do país, realizando sempre os ajustes necessários para não haver perda decorrente de diferentes tributações. Essa medida visou ao controle de custos com pessoal em geral e com expatriados em especial. Além disso, buscou-se estabelecer uma forma que não viesse a criar dificuldades salariais quando do retorno do executivo à sede. Mas o principal motivo se refere ao estabelecimento de equilíbrio interno no grupo. Nessa época, já havia mais de uma unidade de negócios atuando em um mesmo país e políticas distintas dessas unidades poderiam gerar questionamentos por

tratamentos diferenciados. No momento, está em andamento um processo que procura realizar a unificação das políticas e práticas de remuneração no grupo, inclusive internacionais.

4.3 Relação entre as mudanças e os níveis de internacionalização conhecidos

Do estudo de Swaak sobre a evolução das práticas de compensação de expatriados por empresas americanas, apresentado no capítulo 2.5 deste artigo, foi aproveitado o esquema de distribuição dos itens de remuneração em cada etapa de internacionalização, usando, no caso deste artigo, o nível de empresa e não o de país como fez o referido autor. A evolução das práticas de recompensas é apresentada, a seguir, em tabelas específicas por empresa. Os dados estão baseados na cronologia das mudanças ocorridas que, por sua vez, representam uma síntese das descrições e análises elaboradas no decorrer do trabalho. Verifica-se que houve mudanças de práticas nos dois casos, porém, em essência, elas foram bastante distintas pelas próprias características do negócio de cada organização.

No caso da Camargo Corrêa, houve alterações quanto à forma de conversão dos valores, decorrente de aspectos macroeconômicos, mas que se caracterizaram mais como ajustes e não como mudança do modelo de remuneração praticado, que continuou a ser o modelo de plano de equivalência baseado na matriz (REYNOLDS, 1997; WENTLAND, 2003; SIMS; SCHRAEDER, 2005). Também não houve mudança com relação às fases de internacionalização, representadas tanto pelos modos de entrada nem em relação às estratégias competitivas. Com início de operações em localidades com infraestrutura deficiente ou inóspita, passou-se a adotar um prêmio por mobilidade com valores inversamente proporcionais à atratividade do local, visando atrair candidatos para a posição ou compensar pelas condições adversas.

Tabela 3 - Evolução das práticas de remuneração - Camargo Corrêa

Seleção de itens de remuneração						
Fases	ano	Fonte da base de pagamento	Despesas		Incentivos	Modelo
			Custo de vida	Moradia, educação e impostos		
Exportação de serviços	1978	Baseada na matriz	Não	Sim	Não	Plano de equivalência (conversão em Dólares)
	1997	Baseada na matriz	Não	Sim	Não	Plano de equivalência (conversão para a moeda local)
	2004	Baseada na matriz	Não	Sim	Prêmio por mobilidade	Plano de equivalência

A Votorantim iniciou sua exposição internacional pela exportação indireta de seus produtos por meio de representantes externos. Instituiu, posteriormente, uma representação de compras e, em seguida, realizou um investimento direto no exterior por aquisição. Durante o período de exportação indireta não ocorreram expatriações.

Com a criação de uma representação de compras nos EUA foi realizada uma expatriação isolada. Nessa ocasião foi adotado o modelo de negociação (WENTLAND; 2003), já que se tratava de um único expatriado. Essa expatriação tornou-se um experimento cujos resultados influenciaram a prática quando da ocasião do segundo modo de entrada, que foi o de investimento direto externo por aquisição, iniciando a expansão, por essa forma, para outras operações e países. Nessa fase seguinte, de investimento externo direto, o modelo adotado inicialmente foi o plano de equivalência baseado na matriz (GROSS; WIGERUP, 1999; WENTLAND, 2003; SIMS; SCHRAEDER, 2005). Nessa ocasião foram transferidos vários funcionários e, por não se conhecer adequadamente a estrutura de remuneração da operação local, a forma de equivalência facilitou o entendimento e a atração de funcionários para a designação.

Com a expansão para outras operações e países, houve a opção por um novo modelo, o de localização (REYNOLDS, 1997; WENTLAND, 2003; SIMS; SCHRAEDER, 2005). Nesse momento, a Votorantim havia implantado sistemática de avaliação de cargos padronizada, de forma que era possível comparar as estruturas de remuneração das subsidiárias com a do Brasil. O modelo de localização permitiu, ainda, manter o equilíbrio interno, sem alterar a remuneração do expatriado balanceada com as posições semelhantes na subsidiária, e o equilíbrio externo, ou seja, acompanhar o mercado do país. Essa opção foi bem sucedida pela existência, até aquele momento, de operações em países com valorização dos salários iguais ou maiores do que a que ocorre no Brasil: EUA e Canadá e outros da Europa. Recentemente, no entanto, a empresa adquiriu ou passou a participar de operações em países que apresentam estrutura de remuneração com valores inferiores à do Brasil, como são os casos da China e de países da América do Sul. Para esses países estão sendo exigidos ajustes ao modelo de localização, como a criação de uma segunda tabela de salários no país, exclusiva para expatriados, ou a manutenção dos valores praticados no Brasil, nesse caso com pagamentos divididos entre a matriz e a operação local. Também por isso, foi instituído um prêmio por mobilidade, com a mesma finalidade e moldes que o implantado na outra empresa.

Além dessa situação, continuaram a existir movimentos para ajustes no sentido da integração e controle das políticas de recompensas, como a padronização das estruturas e centralização das decisões. A padronização ocorreu primeiramente no âmbito de cada unidade de negócio, depois por país com mais de uma unidade de negócio e, atualmente, estão sendo elaborados estudos para que seja estabelecida também em nível mundial. Todas essas mudanças estão, porém, ancoradas no mesmo modelo de localização.

Tabela 4 - Evolução das práticas de remuneração - Votorantim

Seleção de itens de remuneração						
Fases	Ano	Fonte da base de pagamento	Despesas		Incentivos	Modelo
			Custo de vida	Moradia, educação e impostos		
Exportação indireta	1991	Não houve expatriação, optou-se por representantes locais.				
Representação de compras	1999	Baseada na matriz	Sim	Sim	Não (1)	Negociação
Aquisição	2001	Baseada na matriz	Sim	Sim	Não	Plano de equivalência
	2005	Valores do local	Não	Sim	Não	Localização (decisão descentralizada na UN)
	2006	Valores do local	Não	Sim	Prêmio por mobilidade	Localização (decisão centralizada e padronizada por país)
	2008	Valores do local	Não	Sim	Prêmio por mobilidade	Localização (decisão centralizada e padronizada por país)
	2009	Valores do local	Não	Sim	Prêmio por mobilidade	Localização, mas com ajuste, pois o valor local é baixo (divisão de contrato)
	2010	Valores do local	Não	Sim	Prêmio por mobilidade	Localização (início da centralização e padronização mundial de políticas)

Avaliando comparativamente as duas situações, observa-se a existência de relação entre um modo de entrada e um modelo de remuneração em uma das empresas. Foi encontrada na Votorantim uma evolução nos modelos de remuneração que acompanhou a crescente complexidade das operações internacionais. A Camargo Corrêa manteve-se em um dos modelos.

Tabela 5 - Relacionamento entre modos de entrada e modelos de remuneração nas empresas

Empresa (Sequência de entrada)		Modo de entrada	Modelo de remuneração
Votorantim (1ª Etapa)	-	Exportação indireta	Não houve expatriação
Votorantim (2ª Etapa)	-	Representação (exportação direta)	Negociação
Votorantim (3ª Etapa)	Camargo Corrêa (Etapa única)	Operação inicial	Plano de equivalência
Votorantim (4ª Etapa)	-	Operações múltiplas	Localização

Deve-se observar no processo de internacionalização da Votorantim, no que se refere à representação no exterior para compras de insumos que, dada sua finalidade não ser a inserção dos produtos da empresa para competir em um novo mercado, esse movimento não poderia ser considerado, a rigor, como modo de entrada. A exportação direta admite, porém, que a empresa institua representação própria em outros países. Por esse motivo, para os efeitos da análise neste artigo, essa situação será considerada como uma fase de desenvolvimento do modo de entrada exportação, sendo classificado como exportação direta, com representação.

A atuação da Camargo Corrêa, considerada como exportação de serviço, não pode ser comparada, no entanto, com a exportação típica de empresas de manufatura, na qual o produto é fabricado em um país e exportado como “produto acabado”. As atividades de construção exigem a instalação da empresa e a realização do seu “produto” no país em que a obra foi contratada. Essa característica do trabalho da Camargo Corrêa poderia ser considerada, então, como uma operação inicial, já que, em geral, está se instalando, pela primeira vez, se não no país, naquele canteiro de obras. Sob esse ponto de vista, existiria coincidência entre modelos, já que ambas adotaram o plano de equivalência na operação inicial.

5. Considerações finais

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de verificar como evoluem as políticas de recompensas para os executivos expatriados por empresas brasileiras à medida que elas consolidam sua internacionalização. Considerando a progressão da empresa nos estágios de internacionalização, buscou-se investigar de que forma o transcorrer do processo de internacionalização dessas empresas, representado pelos modos de entrada em novos mercados, impacta nas políticas de remuneração.

O estudo demonstrou que as empresas vêm adequando suas políticas e práticas de gestão dos processos de recompensas aos expatriados em um processo contínuo de aprendizado, preparando-se para entenderem e anteciparem-se às demandas de expansão da internacionalização da organização ou em reação às mudanças que ocorrem nos aspectos legais e macroeconômicos. À medida que são expostas a situações específicas de países ou regiões do planeta em que passam a atuar, respondem com ajustes nas práticas existentes ou com a introdução de novas que garantam a colaboração da gestão internacional de pessoas para o alcance os objetivos empresariais. Como resultante, as políticas de recompensas evoluíram tornando-se mais intrincadas. Os modelos de recompensas “puros” inicialmente adotados, ou seja, com desenho único para todas as expatriações, se mostraram insuficientes para atender às diversas realidades encontradas. Foi observada uma série progressiva de transformações que tornaram os modelos de remuneração e de formalização da expatriação, mais flexíveis e adaptáveis às especificidades locais.

Com relação aos impactos da evolução nos modos de entrada em mercados internacionais verificou-se que com relação às políticas e práticas de remuneração foram observados indícios de que pode existir uma relação entre a crescente complexidade das

operações internacionais e a evolução nos modelos de remuneração. Observou-se em uma das empresas que ocorreram alterações nos modelos de remuneração que coincidiram com novos modos de entrada. Houve, ainda, coincidência de modelos adotados pelas empresas em um dos modos de entrada.

A própria natureza do método adotado, estudo de casos múltiplos, remete à principal limitação deste estudo, que é a impossibilidade de generalização dos resultados. Outra limitação refere-se a não ter sido encontrada documentação, ou não ter tido acesso a esta, que pudesse embasar a construção da história das políticas e práticas de recompensas nas empresas, o que levou a dependência de informações obtidas por meio da memória de pessoas envolvidas no processo à época das modificações.

Considera-se que entre as principais contribuições deste trabalho está a consolidação de uma literatura internacional sobre gestão internacional de remuneração, que foi aplicada aos casos brasileiros. Ressalta-se a identificação dos diversos modelos de remuneração adotados e o resgate histórico da sua adoção. Outra contribuição importante do estudo foi a verificação das alterações introduzidas nos modelos de recompensas em designações internacionais pelas empresas brasileiras.

A pesquisa foi planejada para analisar o processo de evolução das políticas e práticas de recompensas de forma a tornar possível apoiar as decisões sobre os modelos mais adequados em novos empreendimentos internacionais. A crescente quantidade de empresas brasileiras que, mantida a tendência verificada nos últimos anos, deverão iniciar o processo de internacionalização justifica a existência de referências que facilitem a tomada de decisão.

6. Referências bibliográficas

- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa, Edições 70, 1994.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. What is a global manager? Harvard Business Review, Best of HBR 1992. 2003.
- BONACHE, J.; FERNÁNDEZ, Z. Expatriate compensation and its link to the subsidiary strategic role: a theoretical analysis. The International Journal of Human Resource Management 8:4 August 1997.
- BRASIL. LEI nº 11.962, de 3 de julho de 2009.
- 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, Vol. 40, N1, P. 61-80. 2000.
- CAMARGO CORRÊA. Disponível em www.camargocorrea.com.br. Acesso em 05/05/2010
- CRESWELL, W.J. Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions. Sage Publications. Thousand Oaks. 1998.
- DE CIERI, H.; COX, J.W.; FENWICK; M. A review of international human resource management: Integration, interrogation, imitation International Journal of Management Reviews v.9 n4 p. 281–302. 2007
- DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas - Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo. Atlas, 2002.
- FDC - Fundação Dom Cabral. A Decolagem das multinacionais brasileiras. Dez 2007.
- FDC - Fundação Dom Cabral. Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira: Sumário Executivo, 2002.
- FDC - Fundação Dom Cabral. Ranking das Transnacionais Brasileiras. 2009.
- GROSS, S.E.; WINGERUP, P.L. Global pay? Maybe not yet. Compensation and Benefits Review. 31, 4 25-34. Jul/Aug 1999.
- HARVEY, M. Empirical evidence of recurring international compensation problems. Journal of International Business Studies, 24(4): 785–99. 1993.
- IVANCEVICH, J.M. Gestão de recursos humanos. McGraw Hill. 10ed. 2008.

- JOHANSON, J.; VAHLE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; WIDERSHEIN, P. F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, 12: 11-24, 1975.
- NEVADO, P.P. A opção expatriado-local na gestão de topo das subsidiárias das empresas multinacionais: O caso das subsidiárias portuguesas de empresas alemãs. ISEG-UTL Working Paper n. 1/2003. 2003.
- NUNES, L.H.; VASCONCELOS, I.F.G. de; JAUSSAUD, J. Expatriação de executivos. *Coleção Debates em Administração*. Thomson Learning. 2008.
- PEAK, M.H. Darned expensive to take for granted. *Management Review*, January 1997.
- REYNOLDS, C. Expatriate compensation in historical perspective. *Journal of World Business*. 32(2) 118-132. 1997.
- RICUPERO, R.; BARRETO, F. M. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, A. (Org.). *Internacionalização de empresas brasileiras: perspectiva e riscos*. Campus. 2007.
- ROCHA, A. da; SILVA, F. da S.; CARNEIRO, J. Expansão das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. (Orgs.) *Internacionalização e os países emergentes*. Atlas. 2007.
- SIMS, R.H.; SCHRAEDER, M. Expatriate compensation: an exploratory review of salient contextual factors and common practices. *Career Development International*, 10, 2; *ABI/Inform Global*, pg 98-108. 2005.
- SWAAK, R.A. Expatriate management: the search for best practices. *Compensation & Benefits Review*, p. 47-55. Mar./Apr. 1995a.
- SWAAK, R.A. Expatriate failures: too many, too much cost, too little planning. *Compensation & Benefits Review*, p. 47-55. Nov./Dez. 1995b.
- SWAAK, R.A. Repatriation: a weak link in global HR. *HRFocus*, p. 29-30. April 1997.
- VOTORANTIM. Disponível em www.votorantim.com.br. Acesso em 02/05/2010.
- WENTLAND, D.M. A new practical guide for determining expatriate compensation: the comprehensive model. *Compensation and Benefits Review*; 35 (3) pg. 45-50. May/June 2003.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*, Bookman, Porto Alegre, 2ª Edição, 2001.

¹ A legislação brasileira sobre expatriação em vigência desde 1982, que, porém, disciplinava apenas os serviços de engenharia, foi estendida em 2009 para todas as atividades que realizam transferências internacionais. A Lei determina “a aplicação da legislação brasileira de proteção ao trabalho [...], quando mais favorável do que a legislação territorial, no conjunto de normas e em relação a cada matéria.” (BRASIL, 2009).

² A expressão *balance sheet* está traduzida livremente neste trabalho como “plano de equivalência”, e assim será usado neste texto, dado o objetivo de equiparação do valor pago no exterior ao valor pago no país de origem, por meio do qual o sistema busca manter o padrão de vida do expatriado.