

Estratégia de internacionalização – uma análise da prática social baseada no discurso de executivos expatriados.

Autoria: Raquel Santos Soares Menezes

Resumo: A proposta deste trabalho é apresentar uma alternativa à compreensão da internacionalização de empresas brasileiras, do ponto de vista de um grupo de pessoas que a promovem – os expatriados. Para esses indivíduos, a experiência no exterior pode assumir diferentes conotações “estratégicas”, desde o aprimoramento de um idioma à compreensão da diversidade cultural, também valorizada pelas empresas que se internacionalizam. De um ponto de vista científico, a área de estudos organizacionais vem ampliando o espaço para abordagens que permitam a compreensão de fenômenos de que as organizações são palco para além da racionalidade objetiva dominante. No caso da estratégia, a vertente da estratégia como prática social vem possibilitando o enfoque sociológico para o entendimento do que se faz, na prática, enquanto as pessoas ‘estrategizam’. Assim, por meio de entrevistas narrativas com profissionais brasileiros que foram expatriados e retornaram ao Brasil, pode-se verificar o quanto de si mesmos ‘emprestam’ à estratégia de internacionalização, mesmo que se esforcem para incorporar um discurso estratégico, como se este fosse da organização, e pouco tivesse de seu empenho pessoal.

Introdução

A expatiação responde a uma necessidade organizacional premente, dado o fato de que cada vez mais empresas têm se lançado à expansão internacional de suas atividades. No Brasil, apesar do atraso decorrente de uma série de fatores, entre eles os culturais, “de não termos a centelha da internacionalização correndo nas veias” (PEREIRA; PIMENTAL; KATO, 2004, p.9), já se pode encontrar um grupo de 12 empresas figurando entre as 100 “desafiantes globais” que têm conseguido destacar-se em um novo momento da globalização econômica, até então conduzido por multinacionais norte-americanas e européias, segundo estudo recente da consultoria *Boston Consulting Group* (AGUIAR et al., 2006).

Como conseqüência do surgimento de empresas brasileiras realmente internacionais, abre-se um amplo leque de oportunidades para estudo deste fenômeno. O desenvolvimento de uma linha de pesquisa no Brasil tem possibilitado avanços significativos em relação a desenvolvimentos teóricos, e principalmente, para a compreensão prática da internacionalização.

Seguindo a tendência de estudos realizados em outros países, em especial publicados em periódicos internacionais como *Journal of International Business Studies*, as pesquisas sobre o tema no Brasil o analisam sob perspectivas macro abrangentes, como desafios das empresas recém-internacionalizadas (FLEURY; FLEURY, 2006), aspectos estratégicos da firma que determinam a opção pela internacionalização (HONÓRIO; RODRIGUES, 2006), e benefícios, riscos e resultados do processo para as empresa e para o país (CYRINO; PENIDO, 2007).

De um ponto de vista científico, a área de estudos organizacionais vem ampliando o espaço para abordagens que permitam a compreensão de fenômenos de que as organizações são palco para além da racionalidade objetiva dominante. No caso da estratégia, a vertente da estratégia como prática social vem possibilitando o enfoque sociológico para o entendimento do que se faz, na prática, enquanto as pessoas ‘estrategizam’ (WHINTTINGTON, 2006).

Assim, o objetivo deste artigo é aumentar o entendimento acerca da estratégia de internacionalização, tendo como ponto de vista o do expatriado. Potencialmente, a conotação do termo ‘estratégia’, vai além do que é declarado pela organização. Busca-se aqui compreender a estratégia não apenas como algo que a empresa tem, mas que os indivíduos fazem. Essa é a vertente da estratégia como prática social, dentro dos estudos organizacionais.

Como procedimento metodológico para consecução destes objetivos, foi realizada pesquisa aplicada, de caráter exploratório e natureza qualitativa, com profissionais brasileiros que foram expatriados e retornaram ao Brasil. O método de procedimento consistiu principalmente de histórias de vida tópicas, e narrativas, analisadas posteriormente por meio das técnicas de análise temática e análise crítica de discurso (ACD). Para a consecução dos objetivos propostos, este artigo está estruturado da seguinte maneira: Introdução, Referencial bibliográfico sobre estratégia como prática

social e expatriação, Aspectos metodológicos, Análise de Resultados, Considerações Finais e Referências Bibliográficas.

Das ciências sociais à estratégia

Esta sessão visa elucidar no que consiste a idéia da estratégia como prática, considerada a partir dos autores que mencionam explicitamente este termo.

No geral, tais autores têm em comum o fato de apelar para que a prática seja considerada na estratégia empresarial a partir de um movimento ocorrido na teoria social contemporânea, conhecido como *practice turn* (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; LA VILLE; MOUNOUD, 2004). Os autores desta corrente sociológica comumente citados, como Foucault, Giddens, Bourdieu, no contexto das organizações possibilitam uma direção no sentido de associar o contexto extra-organizacional às atividades diárias que se desenvolvem na organização, que são centrais para o trabalho gerencial e ao mesmo tempo se estendem para fora dos limites da empresa, influenciando toda a sociedade.

Esta inter-relação entre atividade e a sociedade é, na visão de Whittington (2006) a parte central para o *practice turn* da estratégia. Como o mundo contemporâneo é marcado por sistemas sociais abertos, práticas plurais e atores reflexivos, estes estarão hábeis a adaptar práticas existentes conforme suas experiências, explorando a pluralidade e sintetizando novas práticas. A implicação mais significativa é que os praticantes são centrais na reprodução, transferência e ocasionalmente inovação de práticas estratégicas. Nesse ponto, a consideração das diferenças entre países assume um papel primordial para a compreensão da ação das pessoas que vivenciam estas diferenças de contextos, ou seja, os expatriados.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) chamam à atenção para o fato de que, para entender a ação humana na construção e na representação da estratégia é necessário redirecionar o foco das pesquisas para as ações e interações dos praticantes de estratégia no 'fazer estratégia'. Sob este novo foco, estratégia como prática faz parte de uma preocupação mais abrangente de humanizar o gerenciamento e a pesquisa organizacional. O aspecto micro assume o caráter de desafio primordial para os estudos nessa abordagem. Entende-se por "micro" as ações por meio das quais atores humanos desenvolvem atividades que tenham conseqüências para os resultados estratégicos.

Estratégia, de acordo com a visão da prática social, não é algo que uma organização tem, mas algo que seus membros fazem. Johnson, Melin e Whittington (2003) sugerem o nome 'Activity Based View' (Visão Baseada na Atividade) para expressar este micro-foco. Nesta perspectiva, a estratégia precisa ser entendida em seu contexto social: num micro nível, os atores não estão agindo isoladamente, mas submetidos a modos de agir regulares, socialmente definidos que emergem das instituições sociais às quais pertencem. Muito da infra-estrutura social, como ferramentas, tecnologias e discursos por meio dos quais as micro-ações são construídas, têm propriedades macro e institucionalizadas que possibilitam sua transmissão dentro e entre contextos, uma vez que são adotadas e adaptadas diferentemente em micro contextos.

Como fatores que justificam a necessidade de se adotar esta perspectiva, os autores mencionam o fato de que os recursos disponíveis no mercado estão cada vez mais acessíveis, exigindo que a vantagem competitiva sustentável seja apoiada pelas micro-atividades desempenhadas internamente à organização. Além deste, outro fator no mercado que demanda maior preocupação com o micro-nível é a hipercompetitividade. Com isso, as organizações precisam responder mais rapidamente, demandando que decisões sejam tomadas por gerentes da organização que estão na periferia, e não apenas no centro.

Segundo Johnson, Melin e Whittington (2003) a visão baseada em atividades não pretende desprezar as contribuições de outras abordagens macro da estratégia. Ao contrário, é possível identificar pontos de contribuição entre a estratégia como prática e pelo menos duas abordagens macro: O Institucionalismo e a Visão Baseada em Recursos. Quanto à Teoria Institucional, esta poderia explicar como se dá a negociação das normas e regras da organização pelos atores que a compõe. No caso da RBV, é o foco na forma como os recursos são utilizados, e não simplesmente a existência deles, que mostrará como tais recursos constroem vantagens competitivas sustentadas.

Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) o praticante da estratégia, ou o estrategista, molda a prática por meio de quem ele é, como age e que recursos ele possui, sugerindo uma conceituação mais ampla de quem é um estrategista. Embora a literatura ainda seja dominada pelo conceito de estratégia como um processo de cima para baixo, com formulação separada da implementação, esta definição é inadequada para a abordagem da estratégia como prática em dois aspectos. Primeiro, características demográficas como idade, cargo, experiência educacional e funcional, raça e gênero apenas identificam o estrategista, mas falham em lidar com experiências individuais de atuação, em *quem* a pessoa é, o que está inatamente conectado a como esta pessoa age e as conseqüências da ação para a construção da atividade. Verifica-se, entretanto que a teoria da estratégia não tem tentado ir além das características demográficas dos praticantes para identificar a natureza de quem eles são ou como este significado influencia na maneira como eles exercem a ação de moldar a estratégia. Assim, uma importante via de análise da estratégia como prática envolve identificar quem é o estrategista em termos de sua atuação como tal, além das experiências individuais que trazem consigo para construir seus papéis.

Em segundo lugar, o foco que tem sido dado sobre os gerentes mais altos, considerando a estratégia como um processo deliberado e top-down, relegando vários outros atores que participam mais da implementação da estratégia do que da formulação. Entretanto, cada vez mais estudos de estratégia como prática indicam que gerentes médios e empregados de níveis mais baixos também são importantes atores estratégicos. Como tal, podem possibilitar ou impedir a promoção de uma atividade estratégica (MANTERE, 2005). Dado que estes empregados de níveis médios e operacionais normalmente não têm um papel formal na estratégia, a pesquisa prática deve buscar suas bases no conhecimento social, interpretativo, lingüístico e pessoal por meio do qual estes atores podem moldar a estratégia.

A estratégia como prática social, portanto, leva em conta as ações incorporadas, atividades mentais, falas, 'coisas' e seus usos, know-how, emoções e motivações que os praticantes engajam quando estão 'fazendo estratégia'. Tal questão, uma vez que inclui práticas específicas como reuniões, workshops, ferramentas analíticas, processo gerencial e formas retóricas, vai além da simples classificação do **que** os praticantes fazem para entender **como** eles realizam seus afazeres, incorporando seu conhecimento específico, conhecimento pessoal, discursos, emoções, interpretações, cognições e intenções. Desta perspectiva, o que o estrategista faz é inatamente conectado a quem ele é e às situações em que ele atua.

Em seu dia-a-dia, este estrategista enfrentará um dilema fundamental: conciliar a necessidade simultânea e conflitante por mudança e estabilidade. Se por um lado, o mundo está sempre mudando e as organizações precisam se adaptar, por outro, alguma estabilidade sempre é necessária para que a organização funcione mais eficientemente (JARZABKOWSKI, 2004).

Denis, Langley e Rouleau (2007) sugerem que habilidades, atividades e conhecimento que são mais ou menos explícitos para o 'estrategizar' podem, em um movimento cíclico, produzir conhecimentos que sejam mais adaptados às necessidades dos gerentes. Cientes da existência das micro-dinâmicas reveladas por estes estudos, pode-se reforçar a reflexividade dos gerentes em relação a suas maneiras de fazer as coisas, possibilitando que adquiram maior controle sobre o que fazem e dizem. A perspectiva prática consiste, neste caso, em mobilizar conhecimento explícito e tácito por meio do discurso diário e da ação.

Pelo exposto até aqui, nota-se que a abordagem da estratégia como prática social, ainda que um campo recente de estudos na linha de estudos organizacionais, abre um leque amplo de possibilidades de pesquisa. Percebe-se até este ponto que as publicações sobre a estratégia como prática são, em sua maioria, recentes. Apesar de estas publicações estarem concentradas em um pequeno número de autores, pode-se afirmar que é um campo vasto e em evidência nas publicações internacionais. Isso se verifica tanto pela existência de um site exclusivamente dedicado a fomentar publicações e discussões sobre a estratégia como prática (www.strategy-as-practice.org), que tem como um dos organizadores Paula Jarzabkowski, como também pelos números especiais de periódicos internacionais dedicados exclusivamente a tratar desta abordagem, como o *Journal of Management Studies*, de janeiro de 2003; e o número 60 do *Human Relations*, de 2007.

Jarzabkowski (2004) atenta ainda para o aumento das pesquisas nas práticas simbólicas e táticas, como retóricas, narrativas e discursos por meio do qual a estratégia é construída, como em La Ville e Mounoud (2004), que propõe o foco no discurso, linguagem e narrativa para explicar a construção da atividade estratégica.

No ponto de vista de Chia e MacKay (2007) as práticas estratégicas no dia a dia são padrões discerníveis de ação que emergem de tendências habituadas e disposições internalizadas, ao invés de iniciativas deliberadas, para consecução de objetivos definidos. Nisto consiste a visão à qual os autores chamam de “pós-processual”.

A argumentação dos autores é feita a partir de uma comparação entre a abordagem processual e a estratégia como prática. Por processual, neste contexto, entende-se a pesquisa em estratégia que se opõe à de conteúdo. Enquanto esta se ocupa de pesquisar *quais* decisões estratégicas são tomadas, aquela busca entender *como* uma estratégia organizacional particular emerge (CHIA; MACKAY, 2007). Os autores reconhecem que a abordagem processual contribuiu de certa forma, para “humanizar” a pesquisa da estratégia. Entretanto, conseguiu poucos avanços no sentido de destacar o papel do gerente na formulação da estratégia.

Já a perspectiva da prática reorienta a pesquisa da estratégia para o trabalho, a fala, atividades e competências dos gerentes individuais como estrategistas. Para Chia e Mackay (2007) a estratégia subsiste em cada e toda ação mundana e aparentemente isolada que um indivíduo desempenha. O que, muitas vezes de maneira inconsciente, dá consistência e, portanto, parece proposital (por exemplo, impressão de consciência, deliberação, planejamento) às ações é um estilo internalizado de engajamento por meio da imersão e absorção de um set particular de práticas. As ações podem ser assim, intencionais sem terem necessariamente um propósito na mente.

Segundo esta proposta, Chia e Mackay (2007) diferenciam um centro e uma “região periférica”, onde a estratégia é realizada. No contexto da periferia da cobertura corporativa, o fazer estratégia é inteiramente dependente de disposições incorporadas eficazes ao contrário de qualquer intenção deliberada; elas estão nas falas, nos atos. Como a periferia representa um terreno ainda não coberto, a única forma de resposta significativa que os praticantes podem oferecer às situações locais são improvisações que derivam de tendências históricas e culturalmente moldadas e predisposições. Neste caso, estratégia é imanente de tais ações improvisadas copiadas. Isto é diferente do centro da atenção organizacional em que a estratégia tem se tornado relativamente institucionalizada e envolve o uso de métodos dedutivos baseados em representações bem definidas, entendimento ortodoxo e a ênfase na exploração de situações conhecidas. Na periferia, ela é baseada na espontaneidade, heurística e ação exploratória. Aqui, o praticante de estratégia é mais parecido a um jogador de futebol totalmente imerso e envolvido num jogo, que instintivamente ajusta e responde tanto às mudanças e reações de seus colegas de equipe quanto de seus oponentes.

Internacionalização e estratégia como prática

No contexto da internacionalização, o desafio para os pesquisadores é investigar como praticantes se preparam para entrar em práxis efetivas. Dado aos investimentos envolvidos, Whittington (2006) ressalta que descobrir como preparar melhor esses praticantes é uma questão de pesquisa urgente. O objetivo de uma pesquisa das práticas deveria ser construir melhor entendimento do que leva para ser um praticante de estratégia em diferentes tipos de contextos, particularmente com uma visão de auxiliar gerentes médios a entrar na arena desafiante da práxis da estratégia. Assim, entendendo-se aqui a importância do contexto no qual se desenvolve a atividade para apontar diferenças nas práticas, o indivíduo a ser focado nesta perspectiva da internacionalização proposta é o que tem a possibilidade de comparar pelo menos dois contextos distintos: do país local da empresa internacionalizada e de um outro país onde ela se instalou e a que ele tenha sido enviado como representante da matriz. A formação desta comunidade de praticantes envolve um tipo de treinamento, no qual os atores aprendem gradualmente a se tornar membros completos do grupo, absorvendo seu mix particular de regras locais e padrões internalizados e incorporados ao longo do tempo em suas práticas (WHITTINGTON, 2006).

Exemplo de como esta incorporação das narrativas das práticas ajuda a entender como os estrategistas de níveis gerenciais altos e médios é encontrado em Mantere (2005). O pesquisador entrevistou em profundidade mais de 300 executivos de empresas de 12 setores distintos, e ao analisar os dados, ele próprio sintetiza a entrevista em uma micro-narrativa, que na maioria das vezes coincidia com uma história de vida sobre um indivíduo e a estratégia de sua organização.

Ao incorporar o discurso estratégico da organização, marcado pela necessidade de sobrevivência e pela possibilidade de superação dos próprios limites, dos quais o geográfico é literalmente transposto, o profissional que vai pessoalmente cuidar desta internacionalização tem sua própria biografia refeita. Uma narrativa do que esta experiência de conviver com o novo, com o outro que lhe é quase ou completamente estranho representa para ele, acrescenta aos estudos de internacionalização a possibilidade de aprender com quem já foi. Mais do que isso, acrescenta a reflexividade aclamada nos estudos críticos (CARR, 2006).

Denis, Langley e Rouleau (2007) sugere seguir as pistas das habilidades, atividades e conhecimento que são mais ou menos explícitos para o ‘estrategizar’ podem, em um movimento cíclico, produzir conhecimentos que sejam mais adaptados às necessidades dos gerentes. Cientes da existência das micro-dinâmicas reveladas por estes estudos, pode-se reforçar a reflexividade dos gerentes em relação a suas maneiras de fazer as coisas, possibilitando que adquiram maior controle sobre o que fazem e dizem. A perspectiva prática consiste, neste caso, em mobilizar conhecimento explícito e tácito por meio do discurso diário e da ação.

Ouvir de pessoas que já foram *estrategicamente* direcionadas a outros países como representantes legítimos da sua empresa no Brasil sobre suas experiências anteriores e a atualização biográfica e profissional fora do país, a vontade de resistir à proposta e o desejo de aceitar morar no exterior em nome dos interesses da organização, sobre os imprevistos e a criatividade necessários para lidar com a outra cultura, constitui uma das possibilidades de **leitura** da internacionalização com foco no indivíduo que se internacionaliza. Estas narrativas acrescentam ao discurso estratégico o componente micro do fenômeno da internacionalização, oferecendo a possibilidade de analisar sob o enfoque da estratégia como prática social.

O papel dos expatriados na reprodução do discurso da estratégia de internacionalização

Juntamente com as empresas que vêm passando a atuar além das fronteiras do país, aumenta a necessidade de que também pessoas que trabalham nestas empresas despojem, ao menos temporariamente, de sua pátria para acompanhar o movimento rumo ao internacional.

Na literatura sobre o assunto, não se encontra um consenso entre os autores em relação ao período mínimo para que a designação no exterior possa ser considerada uma expatriação. Para Caliguri (2000), é necessário um período de no mínimo dois anos; Mayrhofer e outros (2004) identificam na literatura um intervalo que varia entre três e cinco anos. Verifica-se, portanto, que há uma flexibilidade no que se refere ao período a ser considerado, dependendo do fenômeno que o pesquisador pretender analisar.

A noção aqui utilizada deriva da alternativa apresentada por Mayrhofer e outros (2004), de “*quasi-expatriação*”. Para os autores, esta noção complementa a expatriação num sentido clássico, dado o número de formas adicionais de trabalhar internacionalmente. De fato, alternativas à expatriação e à presença física contínua de um representante do país de origem são suportadas por melhores conexões de viagem, melhores oportunidades para contatos virtuais por meio de telecomunicação, como celulares, vídeo-conferência, e a possibilidade de transferir dados em alta velocidade e/ou conexões de Internet mais confiáveis.

Apesar de uma nova e promissora oportunidade de trabalho no mercado internacional, encontrar profissionais com a qualificação e interesse necessários ainda é uma difícil tarefa para as empresas que se lançam em negócios até então inexplorados. De um lado, faltam aos potenciais executivos internacionais, interesse, formação e experiências anteriores para lidar com mercados localizados em outros países (DAL BELO; GOMES, 2002). Por outro, sobram preocupações com

aspectos ligados à expatriação como a distância do país de origem e da família, e adaptação a um novo cotidiano, em um país com cultura e costumes diferentes (HOMEM; TOLFO, 2004).

Na fase inicial da expatriação os indivíduos enfrentarão novas exigências sócio-psíquicas decorrentes da tentativa de enxergar-se na visão do outro, que constitui uma forma de verificar a aceitação social na nova cultura. Supõe-se aqui que esta aceitação será influenciada pelo (des) conhecimento que as pessoas do convívio social do expatriado têm do seu país. Além da cultura nacional, Varner e Palmer (2002) destacam que o sucesso da expatriação depende dos seguintes fatores-chave:

- A expatriação precisa estar amarrada à importância da operação internacional para atingir os objetivos estratégicos da firma. A companhia precisa determinar o nível de importância que a operação internacional representa na missão organizacional.
- O treinamento e desenvolvimento do expatriado precisam estar amarrados aos objetivos organizacionais gerais. O foco deve ser nos benefícios para a organização, não apenas desenvolvimento individual.
- A organização precisa sistematicamente gerenciar o conhecimento internacional que o expatriado adquire.

Ao retornar de suas experiências no exterior estes indivíduos que tiveram experiência de expatriação têm uma nova visão do seu ambiente, que pode ser explorada no trabalho, principalmente quando repatriados (MACHADO; HERNANDES, 2004). Da mesma forma, são vistos com outros olhos pelos colegas de trabalho que não compartilharam da experiência de expatriação.

Baruch, Steele e Quantrill (2002) apontam o retorno antecipado, o desempenho abaixo do esperado durante a expatriação, e o expatriado deixar a organização logo depois de repatriado como indicadores de insucesso do processo.

Santos, Sette e Tureta (2006) sugerem que para se engajar em uma determinada prática, é preciso saber/aprender a executar – simultaneamente o seu padrão pré-estabelecido, tanto de atividades corporais quanto mentais. Isso significa que a lógica da prática na visão dos praticantes pode ser bem diferente daquela à qual a lógica acadêmica busca adequar sua racionalidade. A prática tem que falar de si mesma em uma linguagem usual no mundo dos praticantes. Diferentemente de responder a questões de ‘o que’ e ‘por que’, os praticantes devem ser estimuladas a responderem ‘como’ fazem a estratégia (CHIA, 2004).

Ainda com relação ao desvendar do ‘como’ a estratégia acontece na organização, Santos, Sette e Tureta (2006) comentam que as práticas sociais rotinizadas acontecem e se repetem ao longo do tempo e o conceito de ordem social se liga diretamente à idéia de reprodução dessas rotinas. É justamente na busca da compreensão destes discursos que as pessoas se utilizam no trabalho da estratégia que se pode buscar entender quem são estes trabalhadores da estratégia (proprietários, gerentes de topo, média gerência, consultores, clientes e outros membros da comunidade da organização) qual a sua história de vida, que habilidades/competências são necessárias e como elas são adquiridas/desenvolvidas.

Nisto consiste a idéia de que expatriar executivos e posteriormente repatriá-los pode ser uma importante atividade para a constituição da mentalidade necessária à internacionalização de empresas brasileiras, a que alguns autores chamam de *mind-set* internacional (ROCHA, 2006; ALMEIDA, 2007).

Aspectos Metodológicos

O método de procedimento para realização desta pesquisa foi o de histórias narrativas. Jovchelovitch e Bauer (2002) destacam que as narrações são ricas em colocações porque se referem à experiência pessoal e tendem a ser detalhadas com um enfoque nos acontecimentos e ações. Outro ponto relevante deste tipo de procedimento para a presente pesquisa, é que a narração permite reconstruir ações e contexto: ela mostra o lugar, o tempo, a motivação e as orientações do sistema simbólico do autor.

Destacam-se ainda duas dimensões no contar histórias: uma cronológica, que implica a construção de um todo a partir de sucessivos acontecimentos ou a configuração de um “enredo”, que dá sentido às unidades individuais (ou pequenas histórias dentro de uma história maior). Por isso, a narrativa não é apenas uma listagem de acontecimentos, mas uma tentativa de ligá-los tanto no tempo, como no sentido. Compreender uma narrativa não é apenas seguir uma seqüência cronológica dos acontecimentos que são apresentados pelo contador de histórias: é também reconhecer sua dimensão não cronológica, expressa pelas funções e sentidos do enredo.

Foram realizadas 12 entrevistas, sendo 1 em Uberlândia (MG), 3 em Carmo do Paranaíba (MG), 7 em Belo Horizonte (MG), 1 em Campinas (SP). O local da pesquisa não caracteriza o local de trabalho, e como mencionado, foi escolhido pelo próprio entrevistado, que em um dos casos, solicitou que nem a empresa, nem o produto, nem mesmo a cidade fossem mencionados, pois era necessário sigilo absoluto em relação à entrevista. Tal caso inclui-se nas entrevistas realizadas em Carmo do Paranaíba (MG), cidade natal do entrevistado, por ocasião de viagem até lá.

Para analisar tais entrevistas, foi realizada a análise crítica do discurso (ACD). Nesta técnica, a linguagem é tratada como discurso, e o discurso como elemento do processo social dialeticamente interconectado com outros elementos. Misoczky (2005) sugere que “o foco da pesquisa no campo dos estudos críticos do discurso é no significado de textos e eventos discursivos em sua relação com outros textos e eventos discursivos, bem como com as práticas sociais inseridas em estruturas”(op. cit., p.130).

Buscaram-se identificar elementos textuais que remetessem à estratégia em seu sentido tradicional - planejamento, posicionamento, mercado, e posteriormente compará-los às expressões que estivessem associadas a aspectos ‘vivenciais’ da estratégia, que visivelmente deixaram seus ‘praticantes’ mais (ou menos) engajados naquela prática.

Discurso estratégico tradicional

A visão dos agentes entrevistados em relação à própria expatriação é influenciado pela participação dos mesmos na elaboração, divulgação e implementação do que se considera “estratégico” para a empresa. Ou seja, cada um adota um discurso em função da compreensão de seu papel em relação ao movimento internacional, sendo o **entendimento do mercado** um dos pontos essenciais desta tarefa:

Então essa que era a intenção: se a gente quer realmente expandir isso e ter um volume de clientes importante, bom, é necessário que a gente conheça o mercado, entenda como que... se a gente realmente consegue acessar este mercado por nós mesmos, se vai precisar ter uma equipe de vendas, se nós vamos considerar que tipo de empresa, como é que vai ser a percepção dessas empresas com relação ao Brasil, e tudo isso. A gente já tinha ido nos EUA, feito eventos, participado de algumas coisas e aí eu considerei: bom, se a gente quer realmente fazer alguma coisa, precisa ter alguém daqui dentro. Daí fiz um projeto, apresentei pra empresa sobre a necessidade de estar lá e ver até a movimentação de como os concorrentes faziam: vendo como que empresas, concorrentes nossos da Índia, das Filipinas, da Argentina tinham escritórios comerciais lá nos EUA.(informante1)

Para o informante 1, entender o mercado requer direcionar a atenção para os clientes e os concorrentes em seu *locus* de atuação. Ou seja, apenas “estando lá” é possível compreender as reais necessidades dos clientes potenciais, bem como o que e como é feito pelos concorrentes, para encontrar possíveis brechas para atuação no mercado. A conclusão de que “se a gente quer realmente fazer alguma coisa, precisa ter alguém daqui (Brasil) dentro (dos EUA)” foi resultado da participação em evento no exterior, revelando que esta percepção do mercado só pode mesmo ser apreendida com a presença física lá fora. Ir para o mercado significa também ‘mostrar-se’ ao

mercado estrangeiro, pois a “intenção” incluía verificar como seria a “percepção dessas empresas em relação ao Brasil”.

Pode-se observar que “estar lá” ou ter estado, muda de fato a compreensão dos agentes em relação ao mercado atendido pela empresa. Além disso, a presença física é um fator que facilita o desenvolvimento de **contatos comerciais**: conhecer pessoalmente aproxima compradores e vendedores, e desenvolve o senso de dinamismo nas relações entre as duas partes:

Eu participo muito da logística internacional, além de eu ajudar na venda de café que eu já tava fazendo isso eu também ajudo muito a [funcionária], que é a nossa superintendente de logística, com o negócio de logística, contatos com os clientes, muitas vezes os clientes não dão informação completa...Ela prefere que eu entre em contato, tem cliente que não fala com ela, que manda não manda e-mail, certo tipo de coisa...(informante2)

Sempre estive no exterior por motivos comerciais. Alguns colegas meus, que trabalharam principalmente na Itália, no programa de um ‘produto x’, esses sim trouxeram bastante tecnologia e bastante conhecimento que permitiu o desenvolvimento de [produtos] novos. No meu caso, tinha muito interesse em conhecer, morar fora, trabalhar fora, ter outras experiências internacionais...e já me encaixei nesse área, e comecei a trabalhar na [empresa7] na área de processos de fabricação, e...mas com menos de 1 ano eu já havia me mudado pra área de suporte ao cliente, que é a área onde eu sempre vi uma possibilidade de estar viajando com uma maior frequência, eu tinha bastante curiosidade com relação a isso, e eu trabalhei então por 11 anos nessa área, quando eu viajei e residi em outros países que eu mencionei agora, em seguida eu fui pra área comercial, área de venda de [produto7], onde estou até hoje, que também está relacionado com viagens ao exterior. É uma coisa que eu gosto, e...eu sei o dinamismo da expatriação, das atividades com novas culturas...e me interessa bastante. (informante7).

No trecho do informante 2, os contatos realizados daqui do Brasil são facilitados quando ele os faz: “tem cliente que não fala com ela” [a funcionária]. É por ter visitado seus clientes lá fora que consegue que lhes repassem as informações de que necessita. O informante 7 acredita que a área de vendas, na qual está, é a que lhe garantirá continuar “viajando com certa frequência”. Nota-se aqui um sentido de *continuidade*: por ter estado em vários países, embora não em todos por um período longo, ele parece acreditar que estar perto do cliente é fundamental para estreitar as relações e concretizar vendas, o que pretende continuar fazendo, por gosto (curiosidade em relação a outras culturas) e experiência (sabe o dinamismo). Já seus colegas que foram para trazer tecnologia e conhecimento parecem encerrar sua missão a cada novo projeto, que resulta em novo produto. O uso dos verbos no tempo passado relacionados a esses casos, que são diferentes do seu (*No meu caso...*), diferencia sua experiência em relação à dos colegas. Pode-se inferir, portanto, que as experiências relacionadas a **treinamento técnico** têm essa característica de serem intermitentes.

Em alguns casos, notou-se também que os brasileiros eram chamados ao exterior para **resolver problemas** urgentes, o que acabava se prolongando, e em alguns casos, servindo como motivo para repetir a expatriação.

Então agora eu vou retornar lá no ano de 80, onde que eu comecei a trabalhar numa hidrelétrica, isso foi me dando uma bagagem profissional, e no ano de 86, por essa mesma empresa, nós fomos convidados pela empresa para ir pro Iraque no ano de 86, 87, 88 ...os anos talvez eu nem vá lembrar muito rápido, mas tudo bem. Depois nós fomos lá porque a obra tava muito complicada, e nós fomos lá que era pra salvar a obra realmente. (i4).

Olha eu posso falar que em termos de gestão, todas as [unidades] que eles compraram lá estão atrasadas, muito, em relação ao Brasil. As empresas no Brasil do [grupo] são extremamente mais avançadas do que as que eles compraram lá. Porque o [setor] nos Estados Unidos e Canadá, é digamos, um setor de segunda linha. Ninguém que sai de um MBA ou de uma faculdade boa quer trabalhar lá. Quer uma área financeira, morar numa área nobre, geralmente as [unidades] são em locais mais afastados, então é tido assim, como uma coisa...nada glamourosa, trabalhar nesta área. Além do que, pra operador de linha mesmo, tem um alto risco, é um trabalho pesado. Então estas empresas estavam realmente numa situação ruim. Ou em grupos pouco expressivos, eram [unidades] pequenas, que no máximo tinham alguma associação com outra, mas eram poucas, pequenos grupos. Então, realmente em termos de gestão eles estão realmente atrasados. (informante 6)

O [fulano de tal], o italiano que te falei, ele exigia, ele pedia, ele implorava porque eles precisavam de um apoio lá, que eles não tinham um brasileiro ainda, alguém que assumisse esse negócio, que ajudasse em alguma coisa. (informante 2)

Terminado esses três meses em Oklahoma aí eu fiquei em Atlanta algumas semanas, onde era o headquarter da [empresa] e fiz um treinamento em Sinix, de algumas semanas, e voltei pro Brasil em 30 de maio de 2002. É...chegamos ao Brasil no dia 01 de junho e aí eu já recebi uma proposta do meu chefe, de que tinha um contrato muito grande sendo fechado na Inglaterra...e eles precisavam de um gerente de contrato lá até treinar uma pessoa local que não tinha ninguém na Inglaterra treinado nessa função, então eu já tinha tido o treinamento completado com sucesso nos EUA, então eles estavam me convidando, me perguntando se eu estava disposto a ir pra Inglaterra. Apesar de eu já ter...depois desses 8 meses fora eu já estar meio saturado e tinha chegado à conclusão de que eu queria ficar é no Brasil mesmo, mas afinal de contas era uma experiência na Europa, com outro país de língua inglesa era uma proposta pra ficar de 2 a 3 meses na Inglaterra, num contrato grande, profissionalmente era muito bom, então eu junto com minha esposa, nós não hesitamos em aceitar o desafio. E aí nós fomos no dia 16 de junho de 2002, ou seja, 15 dias depois de chegar ao Brasil, lá vai o marmitão de plantão aqui de novo embarcando pra Inglaterra. (i3).

Em relação a este ponto específico, é interessante notar a construção de um personagem típico, uma espécie de *salvador da pátria*, que viaja para salvar a obra (i4), ou mesmo se engajar em trabalhos pouco glamourosos (i6) para a população local. Mas se tratando de uma empresa brasileira em território estrangeiro, vale ir para mostrar às empresas de lá que elas estão atrasadas (i6), vale atender ao clamor de que alguém ajude em “alguma coisa”, o que dá uma conotação parecida a *qualquer coisa* (i2). O negócio estava difícil, então alguém tinha que ajudar. É então que o personagem brasileiro aparece, como aquele que está ali para solucionar, resolver, ou ao menos, abrandar a situação problema. E ele vai, em troca de “mais uma experiência”, só que na Europa. Apesar de saber que seu negócio era no Brasil, ele vai porque “profissionalmente era bom”. Curioso que o informante 3 tem esta visão de que deveria ir para mais uma experiência no exterior, e de fato, parece se ver um pouco também como salvador (“não tinha ninguém na Inglaterra treinado nesta função”), mas quando se auto-intitula “marmitão de plantão”, dá a entender que iria de novo, quantas vezes fossem necessárias, em troca de algo que o alimente, que o satisfaça profissional e materialmente.

Em relação ao **planejamento estratégico**, ou a aspectos mais formalizados da estratégia para a organização, a expatriação aparece como uma forma de participar, direta ou indiretamente, da **internacionalização** e de adquirir uma visão estratégica em uma área específica, ou se aperfeiçoar nela:

uma das áreas que o banco, neste planejamento estratégico a gente vai centrar, vai focar muito estrategicamente nos próximos anos é a questão do apoio do banco à internacionalização das empresas do estado. E eu tava ponderando na discussão do plano estratégico que um pré-requisito pro banco ser um parceiro na internacionalização das empresas médias – porque as grandes já estão, já vão...é o banco se internacionalizar também. (informante 9).

O avanço gradual da internacionalização da empresa também demanda por maior número de profissionais dispostos a viver no exterior por determinado período

A [empresa] está se internacionalizando cada vez mais. Na época em que eu morei fora não existia nenhuma planta fora do Brasil Existiam apenas escritórios. Hoje, a expatriação está cada vez aumentando mais, eu tenho colegas em nosso escritório, tenho vários colegas na subsidiária mais antiga da [empresa], na Flórida, tem também alguns na França, colegas que trabalhavam conosco aqui, na área comercial, acabou de ir um pra lá também, recentemente, ta trabalhando lá, atendendo o mercado Europeu. Em Portugal, a [empresa] comprou uma indústria lá, e também o presidente, o vice-presidente, diretor comercial, são brasileiros que estão lá, foram pra lá, e...também na China tem muitos brasileiros cuidando dessa operação, é uma prática muito comum na nossa empresa. (informante 7).

Embora a expatriação apareça como uma prática “muito comum” na empresa acima, que é uma multinacional brasileira, e parece acompanhar o movimento da internacionalização, no sentido de ocupar cargos de direção e “cuidar de operações” – *controle*, para outro informante, de uma multinacional estrangeira que atua no Brasil, a lógica da internacionalização, que ele prefere chamar de globalização, segue um movimento de regionalização da administração

A moda na [empresa] é globalização. A conferência que eu fui em NY, em Standford, o tema dela era globalização, então eles fizeram uma pesquisa que apenas 50% dos trainees tinham passaporte, não é nem que tinham tido experiência internacional, ou coisa do tipo. E todos os líderes que iam lá falar falavam: ‘olha, se você quer crescer na sua carreira você vai ter que ir pra um país emergente, e ter uma experiência lá, e vai viajar’, e dava uma importância, de você entender as outras culturas. Bom, por esse lado não tinha nenhum problema. A empresa quer ser global. E o que que eles estão querendo? Que é mais importante... Eles estão querendo desenvolver talentos regionais. O que eu estou querendo te dizer é que não vem mais o americano ser o presidente daqui. A diretoria não é mais americana. Antigamente, se você pegar 10 anos atrás, todos os cargos-chave eram americanos, agora não. Agora já é da região, entendeu. Então é uma mudança muito grande. (informante 5).

Outra comparação que se pode fazer entre multinacionais brasileiras e estrangeiras é em relação ao grau de internacionalização das mesmas. Enquanto na multinacional americana citada a internacionalização vem sendo discutida em seminários internacionais, na brasileira ainda é algo que ‘acontece’, como fruto do acaso:

Começamos em 2003, fizemos um processo, teve uma empresa da Irlanda que veio aqui. foi, quando a gente.: Opa! É isso mesmo, a gente tem a capacidade. Foi meio que assim uma coincidência. (informante 1)

A internacionalização aparece como uma surpresa – Opa!, com a descoberta de que “a gente tem capacidade”. Nota-se então que o movimento ao exterior não foi planejado nem intencionalmente criado, mas emergiu de uma *coincidência*, tendo sido a empresa descoberta por um parceiro que não estava procurando. A adoção da estratégia de baixo custo foi um requisito para que a empresa irlandesa firmasse a parceria, iniciando assim o processo de internacionalização da empresa brasileira.

Elementos textuais da estratégia como prática social

Nesta sessão confrontar-se-ão os temas apresentados anteriormente, dentro de uma visão tradicional da estratégia, ao que aqui se chama de “elementos textuais da estratégia como prática”, ou seja, as práticas do dia-dia, envolvidas no *fazer estratégia*.

O uso de verbos relacionados à experiência como **vivência** e **sentimento** apareceram com frequência na fala dos informantes quando tratam de, estrategicamente, **entender o mercado**:

Dentro do projeto de internacionalização, a gente considerou que era importante ir pra vivenciar a situação toda lá. É realmente importante ter esse período lá pra poder entender realmente este mercado, ver de que forma a gente pode atuar lá nessa situação. (informante 1)

Ah...essa experiência lá fora é muito rica... é muito rico porque na verdade tem esta coisa de vivenciar na lógica do mundo, que é diferente. Uma coisa é você apoiar, e a outra é você incorporar esta lógica internacional no sangue, na corrente sanguínea (informante 9).

Para o informante 9, que afirma que apoiar as empresas na internacionalização é um dos pontos do planejamento estratégico do banco, este apoio só pode vir de uma con-vivência com a mesma lógica que orienta a empresa - a lógica do mundo. Este caso é muito peculiar porque se trata de um mercado que está aqui dentro do Brasil, mas o executivo deixa claro que para entender o seu mercado, ele também deve incorporar a lógica de que ele está imbuído, que está em seu *sangue*.

Do ponto de vista dos **contatos comerciais**, a presença do expatriado assume o papel de assegurar a confiança e credibilidade necessárias às relações com a empresa brasileira:

eu acho que precisa, achava que precisava de ir e ainda considero que precisa. Se a empresa quer ter uma atuação internacional, se tem mercados lá, é importante que se tenha uma presença local. Por que? Pra dar confiança pro seu cliente, pra ter um ponto de acesso local, pra estar mais perto do mercado, entender melhor, perceber como as coisas funcionam, ter melhores idéias sobre práticas, sobre tendências, sobre necessidades...Depois da minha ida, aí que eu achei mais ainda. (informante 1).

O café normalmente funciona com o broker. O que são os brokers? São os corretores, os intermediários, né? É muito raro você conhecer uma indústria de café por exemplo, e conseguir entrar nessa indústria, começar a vender café diretamente. Isso é muito raro, eles são muito desconfiados, com toda razão, nunca te viram, né, num sabem se você vai entregar o café pra eles, que eles compraram, então isso aí no mercado de café é uma coisa que ainda existe...Esses corretores ainda existem. Aí a gente dava exclusividade pra ele [broker da empresa na Itália] e ele representaria a [empresa] lá. Só que ele pediu que uma pessoa da família pra ir pra lá pra ajudar ele a desenvolver esse trabalho porque italiano é muito desconfiado... Então eu fui pra lá pra dar credibilidade nos negócios, mostrar a cara, falar sobre a empresa, quem são os donos da empresa, com que trabalha, né?Então dar credibilidade mesmo, mostrar que eu tava lá...(informante 2).

A característica principal dos dois trechos acima é a maneira *enfática* com que foram ditos. O uso de expressões como “eu sempre achei e agora acho mais ainda”(que tem que ter alguém lá),

“dar credibilidade mesmo” além da elaboração de perguntas para si mesmos, com as respectivas respostas na seqüência “Por que?” e “O que são brokers”, revela uma preocupação de ambos em fazerem-se entendidos, em destacar a relevância de suas presenças no exterior para entender o cliente e fazê-lo confiar na empresa brasileira. A presença do expatriado, portanto, *personifica* a empresa, criando um acesso local e uma identificação da “família”, no caso da empresa familiar a que se refere a informante 2. Contudo, ressalta-se que ambos os fragmentos citados anteriormente foram proferidos por executivos de multinacionais brasileiras, em início de seu processo de internacionalização, e ainda com um caminho longo pela frente em relação à conquista da credibilidade e confiança dos clientes internacionais.

O objetivo **treinamento técnico** também assume uma faceta diferente quando se olha do ponto de vista da estratégia como prática, em especial quando se considera multinacionais estrangeiras ou mesmo as brasileiras com atuação internacional maior. O que se espera é que as experiências dos treinamentos resultem em novas formas de olhar para as práticas na empresa nacional, e que possam ser desenvolvidas novas habilidades em relação ao trabalho aqui desenvolvido, o que foi sintetizado como **desenvoltura e amadurecimento**:

Você sai inseguro, volta extremamente solto. Com relação a quase todos os seus problemas que você enfrenta no dia-a-dia. Essa maturidade é impressionante o crescimento que o profissional tem, é...a solta dele no desenvolvimento do trabalho no dia a dia, e a...digamos, a facilidade com que ele cresce em seu trabalho, tendo vivido principalmente (*umenta a entonação de voz*) **em países de primeiro mundo**, porque ali você vê como que as coisas acontecem, volta um pouco mais dono da situação, um pouco mais de...desenvoltura, ou às vezes até coisas que você conhecia, sabia, mas tinha um pouco de receio de aplicar no dia-a-dia, você volta já com uma segurança muito grande. Essa é uma das diferenças significativas que acontecem com os profissionais que são expatriados. Eles se sentem mais fortalecidos, até emocionalmente, mais internacionais, mais seguros de si, e ...é..., além de outras...outros ganhos como amadurecimento do idioma, conhecimento de outras culturas, de poder comparar o desempenho, né, você saber que você tá num país de terceiro mundo, mas não necessariamente **você** precisa ser de terceiro mundo, ter comportamentos de terceiro mundo, é...saber como são as coisas nesses países é bastante importante até pra poder se situar. Você poder conhecer, desenvolver e se soltar, toda sua capacidade, seu potencial. (informante 7).

O informante 7, que está há mais tempo no mercado, há 28 anos na mesma empresa, atribui aos anos em que viveu no exterior parte da conquista da maturidade que tem hoje. Em “você vai inseguro, volta extremamente solto”, é possível vislumbrar nitidamente este ponto. Outra vez, o emprego de palavras e expressões relacionadas a “tamanho” aparecem ressaltadas, em especial nos trechos “facilidade com que ele cresce no seu trabalho”, “segurança muito grande”.

O uso das expressões “primeiro e terceiro” mundo também são colocadas antagonicamente, dando um sentido do que é de primeiro mundo amplia a visão do funcionamento idealizado das coisas. Isso garante a segurança, fortalecimento e desenvoltura ao profissional, a ponto de que possa sentir-se um membro deste “mundo”, mesmo quando volta a reabitar o seu “terceiro mundo”. O confrontar destes mundos, e a experiência no melhor deles, faz com que o profissional que foi expatriado possa situar-se no lado positivo de cada um desses mundos, já que volta solto de sua experiência, creditando certo desprendimento em sua atitude em relação ao seu mundo – o terceiro.

A dimensão estratégica explorada de **resolver problemas** constitui-se, no dia-a-dia da experiência no exterior, uma manifestação do **comprometimento** com a empresa:

Eu fui na verdade esta viagem pra decidir se eu ia ou não. Só que o que que acontecia, na hora de visitar nosso cliente, o nosso trading já falava que eu estava indo pra morar lá. Eu fui (*umenta a entonação de voz*) **obrigada** a ir morar lá, eu não tive coragem de falar não. E tive que ficar, porque eu

participava de todas as reuniões, de todas as visitas, eu escutava tudo que eles falavam pros clientes então eu tinha a responsabilidade de ficar lá de não voltar...Senão, o que os clientes iam pensar da empresa? (informante 2)

O que aprendi de mais importante nisso tudo foi uma grande coisa que se chama comprometimento. Comprometimento (pausadamente). Hoje na Europa as pessoas são mais comprometidas. Então, por exemplo, aqui na empresa, cheguei e já estou implantando, segurança, vamos dizer assim, respeito. É...porque às vezes as pessoas vão à Europa, vêem tudo e tal, mas é vivendo é que você sente.

Então o que é legal é desenvolver essa flexibilidade de se adaptar. (informante 5).

Eu tinha uns ideais, de querer voltar, de querer dar a minha parte, a minha contribuição e tudo...mas não foi por falta de oportunidade não, viu?! Impressionante... teve um dia que o departamento me chamou lá, o chain do departamento, aquele cara que eu te falei né, aí...Ele queria me fazer uma proposta pra ficar por lá.(informante 11)

Seja por uma pressão emanante da situação a que foi exposto (“eu fui obrigada a ficar lá”), ou como um aprendizado que só se aprende “vivendo e sentindo”, a confrontação de realidades diferentes (lugar, negócio, equipe, manager) é um dos elementos que permite desenvolver este comprometimento: a realidade é apreendida ancorando-se numa *realidade-mãe*, a da empresa. O compromisso em voltar, por ideais, para dar a sua parte, é maior do que o convite lisonjeador de ficar. A empresa merece uma contrapartida, e por isso, não se pode desrespeitá-la, e muito menos deixar de atender às expectativas dos clientes dela que estão lá, senão, “o que eles iam pensar da empresa?”. Mais uma vez, verifica-se a *personificação* da empresa na pessoa que a representa no exterior.

Por fim, a participação do profissional expatriado nos **resultados estratégicos** possibilita comparar sua atuação em relação ao que foi **estrategicamente planejado**:

Bom, então são 2 anos de programa, 4 rotações, junto com essas experiências profissionais então, que são bastantes densas, porque você tem que chegar, entender o modelo de negócio e mostrar serviço, também tem um curso teórico que acompanha esse programa de trainee. E daí você tem seis meses, então basicamente você tem 2 meses pra se interar do negócio, entender o modelo de negócio, desenvolver um plano de ação, e implementar nos próximos dois meses, e colher o fruto nos últimos dois meses. E agora a última rotação, ela é aqui no Brasil, na parte de controladoria. Porque que eu tô contando tudo isso: pra você entender qual era a proposta, entendeu? (informante 5)

E tentamos desenvolver esse trabalho lá, mas... É um trabalho **muito (enfático)** complicado, nós conseguimos sucesso com poucos compradores. Eles não compram grande quantidade, e...é um trabalho muito complicado porque existem empresas muito grandes lá fora, brasileiras, que estão há 20 anos no mercado italiano, então...fornecem um café muito bom pra eles, eles...conhecem a empresa, conhecem o dono, conhecem há muito tempo, tem a confiança naquela empresa, então eles não costumam mudar. Italianos são muito profissionais, eles não costumam experimentar o que ‘eu não conheço’. Mas conseguimos abrir alguns negócios, lá. (informante 2).

E ao mesmo tempo eu fui também contatar esse senhor também que vinha fazer o plano aqui, porque ele era o gerente de planejamento disso. Ele tava aposentado. E o presidente...o secretário aqui já o conhecia e disse: oh, conversa com ele lá, e eu conversei, e ele veio aqui ficou dois meses quase que por preço de banana, né. Aliás o que eu achei muito interessante, fez o plano tranqüilo, e por quase nada. (informante 10)

Os resultados estratégicos realmente são para ser “sentidos” aqui no Brasil. O que se espera é conquistar clientes e sua confiança, por mais complicado que isso possa ser (i2) e por maiores que sejam os problemas de aprendizado (i1). Metaforicamente, os frutos (i5) da experiência levam tempo para serem colhidos, e podem aparecer aqui na forma de reconhecimento por parte da empresa, ou até mesmo na contratação de um serviço a preço de banana (i11).

Pode-se perceber até aqui que enviar executivos para o exterior e posteriormente repatria-los é uma prática que atende a vários objetivos declarados da empresa, como também, a alguns menos visíveis, que são percebidos pelo expatriado quando a situação é vivenciada no exterior. De um ponto de vista pessoal, mais de uma forma de capital podem estar envolvidas nesta prática que é a próxima categoria a ser analisada.

O quadro 3 a seguir sintetiza estas duas visões, que foram as subcategorias utilizadas para realização da análise subseqüente.

Discurso estratégico tradicional	Elementos textuais da Estratégica como prática
Entender o mercado	Vivenciar, Sentir
Realizar contatos comerciais	Credibilidade e confiança para o cliente
Treínamento Técnico	Desenvoltura e maturidade
Resolver Problemas	Comprometimento
Planejamento Estratégico	Resultados Estratégicos
Internacionalização	Lógica da mudança

Quadro 1: Expatriação e Estratégia para a empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Considerações Finais

O discurso dominante no campo da internacionalização das empresas reforça a necessidade da expatriação a partir de uma visão clássica da estratégia (WHITTINGTON, 2002). O vocabulário selecionado para tratar dos objetivos estratégicos da expatriação enfatiza palavras e expressões envolvendo uma combinação de mercado, clientes e concorrentes, bem como planejamento estratégico, para dar um status de importância a esta ação, destacando assim os elementos racionais e objetivos da estratégia.

Entretanto, no decorrer das narrativas dos profissionais entrevistados, foi possível identificar uma série de **aspectos nos quais a expatriação se aproxima da abordagem da prática social**. Como as narrativas foram analisadas pela técnica de Análise Crítica de Discurso, foi possível ampliar a compreensão das falas dos entrevistados para “o querer dizer” e o até mesmo para o “não dizer”, revelando o quanto de si mesmos emprestam à execução de uma atividade estratégica para a organização na qual trabalham.

Assim, em relação aos objetivos previamente definidos, pode-se verificar que a expatriação tem um papel central na conciliação dos aspectos objetivos da estratégia da empresa com os interesses subjetivos dos profissionais que se dispõe a participar deste movimento rumo ao internacional, na medida em que possibilita ao expatriado vivenciar situações únicas, decorrentes de seu contato direto com uma realidade diferente da sua, dando uma nova visão sobre o seu trabalho aqui no Brasil, principalmente quando este continua relacionado à entrega de resultados estratégicos dependentes de operações internacionais.

Para entender o mercado que se pretende conquistar fora do país de origem da empresa é necessário ter ali uma pessoa que possa **vivenciar e sentir** este mercado, em termos de necessidades e gostos dos clientes. Os contatos comerciais, por sua vez, só são de fato efetivados e mantidos se o expatriado estiver no país para dar **credibilidade e inspirar confiança** aos clientes potenciais.

Do ponto de vista do profissional, tão importante quanto o conhecimento técnico advindo de treinamentos formalizados é a **maturidade e desenvoltura** alcançadas pelo tempo em que fica fora do país. Ter um representante legítimo da empresa no exterior é fundamental quando se trata de resolver problemas urgentes, o que acaba por aumentar o **envolvimento e comprometimento** deste profissional com a empresa no médio e longo prazo.

Este comprometimento é necessário e se faz perceber principalmente na consecução dos **resultados estratégicos**, como o aumento da participação de mercado e a entrada em um novo país, por exemplo, deliberados no planejamento estratégico. A internacionalização é uma realidade para organizações dos mais variados setores e portes, sendo cada vez mais necessário que os profissionais **incorporem esta lógica de mudança**.

Referências Bibliográficas

AGUIAR, M. et al. The New Global Challengers – How 100 Top Companies from Rapidly Developing Economies are Changing the World. **BCG Report**. Disponível on line em www.bcg.com/publications/titles/New_Global_Challengers_MY06.pdf Acesso em 30/06/2006

ALMEIDA, A., L., S. A relevância do investimento brasileiro direto no exterior para as empresas e para a sociedade. In: ALMEIDA, A., L., S (Org.) **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 283-316, 2007.

BARUCH, Y.; STELLE, D.J; QUANTRILL, G. A. Management of expatriation and repatriation for novice global player. **International Journal of Manpower**, v.23, n. 7, p. 659-671, 2002.

CARR, A. What it means to be “critical” in relation to international business. A case of the appropriate conceptual lens. **Critical Perspectives on International Business**. v.2, n. 2, 2006.

CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. **European Management Review**. Palgrave, v.1, p. 29-34, 2004.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v. 60, n. 1.p. 217-242, 2007.

CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização de empresas brasileiras. In: ALMEIDA, A., L., S (Org.) **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, pp. 283-316

DAL BELLO. U. B; GOMES, M.M A empresa brasileira e o desafio à internacionalização In: ENANPAD, 26, 2002, Curitiba, **Anais...** CD-Rom.

DENIS, J.L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. **Human Relations**, v. 60, n.1, p. 179-215, 2007.

FLEURY, M.T, L.; FLEURY, A.C.C. Challenges for Late-Movers in International Markets. In: Encontro da Associação Nacional da pós-graduação em Administração, **Anais do 30º ENANPAD**, Salvador – BA, Brasil, 2006. CD-ROM.

HOMEM, I. D.; TOLFO, S. R. Gestão Intercultural: Perspectivas para o Ajustamento de Executivos Expatriados. In: **Anais do ENANPAD 2004**, Atibaia, 2004, CD-ROM

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. B. Aspectos Motivacionais e Estratégicos na Internacionalização de Empresas Brasileiras. **RAE Revista de Administração de Empresas**, Edição Especial Minas Gerais, v.46, 2006, p. 86-98.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. **Organization Studies**, v. 25, n.4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n.1, p. 5-27, 2007

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies** v.40, n.1, p 3-22, janeiro de 2003.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista Narrativa. In: Bauer M., W., Gaskell, G.; Guareschi, P. A. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** São Paulo: Vozes, 2002

LA VILLE, V. I. de; MOUNOUD, E. **What do you mean by Strategy as practice?** 2004. Disponível online em: www.s-as-practice.org. Acesso em 12 de abril de 2007.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, Expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. **RAC Revista de Administração Contemporânea** v.8, n. 3, p. 53-73 Jul-Set 2004.

MANTERE, S. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. **Strategic Organization**. v.3, n.2, p.157-184, 2005.

MAYRHOFER, W., IELLATCHITCH, A., MEYER, M., STEYER, J., SCHIFFINGER, M., STRUNK, G. Going beyond the individual: some potential contributions from a career field and habitus perspective for global career research and practice **Journal of Management Development**, v. 23, n. 9, pp. 870-884, 2004

MISOCZKY, M. C. Análise Crítica do Discurso: uma apresentação. **Gestão. org** Revista Eletrônica de Gestão Organizacional v. 3, n. 2, mai.- ago. 2005.

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. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n.4, p 1-13, 2004

ROCHA, A. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Painel apresentado no ENANPAD 2006, Salvador, 2006. Não publicado.

SANTOS, L. L. S., SETTE, R. S., TURETA, C. A. Estratégia como uma Prática social: em busca do que seja “fazer estratégia”. In: **Anais do ENANPAD 2006**, Salvador, 2006. CD-ROM.

VARNER, I.I.; PALMER, T. M., Successful expatriation and organization strategies. **Review of Business**, v.3, n.2, p.8-10, 2002.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002.