

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
JULIANA ROSSI OTTERO**

**AS RELAÇÕES DE HOSPITALIDADE NA PRESTAÇÃO DE  
SERVIÇOS DE MOBILIDADE CORPORATIVA NA  
EXPATRIAÇÃO EM PROL DA COMPETITIVIDADE: ESTUDO  
DE CASOS MÚLTIPLOS COM USO DA TEORIA DE  
*STAKEHOLDERS***

São Paulo  
2017

**JULIANA ROSSI OTTERO**

**AS RELAÇÕES DE HOSPITALIDADE NA PRESTAÇÃO DE  
SERVIÇOS DE MOBILIDADE CORPORATIVA NA  
EXPATRIAÇÃO EM PROL DA COMPETITIVIDADE: ESTUDO  
DE CASOS MÚLTIPLOS COM USO DA TEORIA DE  
*STAKEHOLDERS***

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

São Paulo  
2017



**JULIANA ROSSI OTTERO**

**AS RELAÇÕES DE HOSPITALIDADE NA PRESTAÇÃO DE  
SERVIÇOS DE MOBILIDADE CORPORATIVA NA  
EXPATRIAÇÃO EM PROL DA COMPETITIVIDADE: ESTUDO  
DE CASOS MÚLTIPLOS COM USO DA TEORIA DE  
*STAKEHOLDERS***

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em 03 de Agosto de 2017

---

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada  
Universidade Anhembi Morumbi

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Alves  
Universidade Anhembi Morumbi

---

Profa. Dra. Débora Cordeiro Braga  
Universidade de São Paulo (USP)

São Paulo  
2017

## **AGRADECIMENTOS**

A jornada não foi fácil, porém tive dois incentivos especiais que não me deixaram desistir um só minuto, Caio e Davi. Eles me deram a força necessária para chegar até aqui, dando seus empurrõezinhos desde a barriga, quando chutavam a mamãe nas aulas e depois fora dela, quando compreendiam (de alguma maneira eu sei que compreendiam), que a mamãe precisava se dedicar e finalizar com sucesso o que tinha começado. Agradeço de todo meu coração ao meu maior admirador, meu marido Bruno que desde sempre acreditou no meu potencial e que me encorajou nesse grande desafio. Agradeço a minha mãe, que como boa pedagoga que é sempre disse que a educação é o nosso maior bem! Eu acreditei e acredito. Aos meus pais, por terem investido na educação de qualidade que tive e que fez toda diferença em minha vida! Agradeço a minha querida irmã, pois sempre que precisei de um ombro foi com ela que pude contar e que me ouviu muito nesses dois últimos anos. Também agradeço a uma pessoa muito especial que nem sabe a importância que teve para a conclusão desse trabalho, minha funcionária mais que especial, Nete, que me deu suporte cuidando das minhas preciosidades enquanto eu terminava essa dissertação. Aos professores do mestrado, por compartilharem todo o conhecimento em sala de aula e fora dela em nossas conversas cheias de hospitalidade. Em especial a minha orientadora Elizabeth Wada, que sempre me impulsionou a fazer melhor. Foi um grande prazer tê-la pertinho de mim nesse período, seja lecionando, dividindo suas experiências ou demonstrando toda a sua hospitalidade. Por fim agradeço a todos os meus colegas do mestrado e as grandes amigas que pude fazer: Ádiler, Aninha, Ana, Bia, Stela e Vanuza. Pessoas que irei levar em meu coração e para a minha vida!

*“Se enxerguei mais longe, foi porque estava sobre ombros de gigantes”.*

Isaac Newton

## RESUMO

A presente pesquisa aborda a mobilidade corporativa, os deslocamentos dos expatriados enviados a novos destinos de trabalho e as relações com diferentes *stakeholders* que participam desse processo. O objetivo geral estabelecido foi o de compreender a relação entre gestão de experiências da hospitalidade, prestação de serviços dos *stakeholders* no processo de expatriação e a competitividade das organizações que realizam estes processos de mobilidade corporativa. Buscou-se também: a) identificar os *stakeholders* envolvidos no processo de expatriação das organizações pesquisadas; b) entender o processo de expatriação dessas organizações; c) compreender como se dá a relação de hospitalidade entre organização, expatriados e seus familiares. Com base nesses objetivos, a pesquisa responde a seguinte questão: “Por que a gestão das experiências de hospitalidade nos serviços oferecidos por *stakeholders* podem beneficiar os processos de expatriação oferecidos pela organização anfitriã e sua consequente competitividade?”. Para alcançar a resposta foram formuladas três proposições: (P1) a gestão de serviços que contempla experiências de hospitalidade são mais positivas quando a organização assume o papel de anfitriã no processo de mobilidade corporativa; (P2) existe uma relação de mútuo apoio entre a organização e seus *stakeholders* na mobilidade corporativa, que são observadas antes, durante e após o processo de expatriação; (P3) as experiências de hospitalidade proporcionadas para o expatriado e sua família ao chegar ao novo país de residência, tem direta relação com a competitividade da organização que recebe este profissional. Como procedimentos metodológicos, optou-se pela pesquisa empírica, qualitativa e de caráter exploratório, com adoção do método de estudo de casos múltiplos e entrevistas exploratórias semiestruturadas com *stakeholders* do processo de expatriação, com a utilização de *snow ball*. O levantamento de evidências foi realizado de forma bibliográfica e documental em artigos, teses, dissertações e livros. As proposições P1 e P3 foram ratificadas e a P2 foi parcialmente ratificada.

**Palavras-chave:** Hospitalidade. Mobilidade Corporativa. Competitividade. Expatriação. *Stakeholders*. Serviços.

## ABSTRACT

The present research deals with corporate mobility, the displacements of expatriates sent to new work destinations and the relationships with the different stakeholders who participate in this process. The overall objective was to understand the relationship among experience management of hospitality, provision of services of the expatriation process stakeholders and the competitiveness of the organizations that carry out these corporate mobility processes. It was also sought: a) to identify the stakeholders involved in the expatriation process of the organizations surveyed; b) understand the expatriation process of these organizations; c) understand how the hospitality relationship among the organization, the expatriates and their families occurs. Based on these objectives, the research responds to the following question: "Why can the management of hospitality experiences in the services offered by stakeholders benefit the expatriation processes given by the host organization and its consequent competitiveness?" In order to reach the answer, three propositions were formulated: (P1) the service management that contemplates hospitality experiences are more positive when the organization assumes the role of host in the process of corporate mobility; (P2) there is a mutual support between the organization and its stakeholders in corporate mobility, which are observed before, during and after the expatriation process; (P3) the hospitality experiences provided to the expatriate and his / her family upon arrival in the new country of residence are directly related to the competitiveness of the organization receiving this professional. As methodological procedures, it is an empirical, qualitative and exploratory research, with the adoption of the multiple case study method, through semi-structured exploratory interviews with stakeholders of the expatriation process, and the snow ball sampling method. The collection of evidence was done in a bibliographical and documentary way in articles, theses, dissertations and books. Propositions P1 and P3 were confirmed and P2 were partially confirmed.

**Keywords:** Hospitality. Corporate Mobility. Competitiveness. Expatriation. Stakeholders. Services.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As dimensões da hospitalidade.....	22
Figura 2 – Interfaces da hospitalidade. ....	23
Figura 3 – Lentes da hospitalidade. ....	25
Figura 4 – Ciclo do serviço.....	30
Figura 5 – Características dos serviços. ....	31
Figura 6 – Estratégia de aplicação do modelo de relacionamento com o cliente.....	34
Figura 7 – Representação do ciclo de reprodução de uma organização. ....	36
Figura 8 – Mapa básico de dois níveis .....	38
Figura 9 – Mapa de <i>stakeholders</i> .....	41
Figura 10 – O desenvolvimento das missões internacionais no tempo .....	47
Figura 11 – Mapa tentativo de <i>stakeholders</i> .....	78

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Referencial teórico.....	13
Quadro 2 – Os tempos/espços da hospitalidade humana .....	19
Quadro 3 – Síntese das características da hospitalidade . .....	21
Quadro 4 – Temas dominantes das lentes conceituais de hospitalidade.....	24
Quadro 5 – Definições para serviços . .....	28
Quadro 6 – Grau de contato entre prestador e cliente .....	30
Quadro 7 – Classificação dos serviços. ....	33
Quadro 8 – Conceitos de <i>stakeholder</i> .....	38
Quadro 9 – Classificação de Mobilidade Corporativa.....	49
Quadro 10 – Síntese dos conceitos de expatriação .....	55
Quadro 11 – Fatores relevantes para a seleção de gestores expatriáveis.....	58
Quadro 12 – Modelo de ajustamento do expatriado.....	60
Quadro 13 – Categorização para elaboração do roteiro de entrevistas com especialistas.....	68
Quadro 14 – Categorização para elaboração do roteiro de entrevistas com gestores de recursos humanos.....	69
Quadro 15 – Categorização para elaboração do roteiro de entrevistas com stakeholders .....	71
Quadro 16 – Legenda de identificação de entrevistados .....	79
Quadro 17 – Resultados obtidos por meio de entrevistas com especialistas em expatriação .....	83
Quadro 18 – Resultados obtidos por meio de entrevistas com gestores de recursos humanos .....	89
Quadro 19 – Resultados obtidos por meio de entrevistas com <i>stakeholders</i> .....	97

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1 HOSPITALIDADE, SERVIÇOS E <i>STAKEHOLDERS</i></b> .....	<b>16</b>
1.1 Hospitalidade.....	16
1.2 Serviços .....	27
1.3 <i>Stakeholders</i> .....	36
1.4 Hospitalidade, serviços e <i>stakeholders</i> .....	42
<b>CAPÍTULO 2 COMPETITIVIDADE, MOBILIDADE CORPORATIVA E EXPATRIAÇÃO</b> .....	<b>43</b>
2.1 Competitividade.....	43
2.2 Mobilidade Corporativa.....	46
2.3 Expatriação .....	53
2.4 Competitividade, mobilidade corporativa e expatriação .....	61
<b>CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>63</b>
3.1 Estudo de casos múltiplos.....	63
3.2 Objetos de estudo .....	66
3.3 Categorização .....	67
3.4 Protocolo de pesquisa .....	73
<b>CAPÍTULO 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b> .....	<b>79</b>
<b>4.1 Apresentação dos entrevistados</b> .....	<b>79</b>
4.1.1 Apresentação dos especialistas.....	79
4.1.2 Apresentação dos entrevistados da Organização 1 .....	80
4.1.3 Apresentação dos entrevistados da Organização 2 .....	80
4.1.4 Apresentação dos entrevistados da Organização 3 .....	81
<b>4.2 Apresentação e análise dos resultados</b> .....	<b>82</b>
4.2.1 Verificação das proposições .....	109
<b>4.3 Discussão</b> .....	<b>113</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>117</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>119</b>
<b>APÊNDICE 1 – AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA</b> .....	<b>128</b>
<b>APÊNDICE 2 – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>138</b>
<b>ANEXO 1 – PESQUISA MOBILITY BRASIL 2016</b> .....	<b>212</b>

## INTRODUÇÃO

A mobilidade corporativa trata do deslocamento de pessoas para a realização de negócios em nome da organização em que trabalham, subsidiadas por esta. Harper e Runzheimer (2010) definem a mobilidade corporativa como uma abordagem de gestão estratégica para o crescimento e sucesso, ao tempo em que Ferreira e Wada (2011) afirmam que a mobilidade está baseada no trabalho e a gestão estratégica direcionada à quebra de barreiras geográficas, objetivando o crescimento e sucesso empresarial.

As viagens por motivos de negócios ou trabalho vem crescendo no decorrer da história e tem sido objeto de estudo de diversas disciplinas (JONES, 2013), além de estarem cada vez mais presente nas organizações como forma de vantagem competitiva. A mobilidade tornou-se importante para o rompimento de bloqueios, principalmente ao que se refere à globalização, que impulsiona as diferentes formas de mobilidade e define a vida de muitos trabalhadores.

A globalização proporcionou a internacionalização e impulsionou o deslocamento de colaboradores por motivos diversos, como conquistar clientes, mantê-los ou gerenciar outras sedes. As empresas se dispersaram pelo mundo e procuram integrar suas atividades de forma global, tendo assim a necessidade da mobilidade corporativa expandida (WELCH; WORM, 2006), por outro lado, a globalização estreitou as fronteiras econômicas entre países, proporcionando oportunidades de negócios internacionais (BEAVERSTOCK et al, 2010). A mobilidade global tem se revelado forte característica da sociedade contemporânea.

A expatriação, uma prática utilizada por organizações multinacionais que tem como objetivo a competitividade, também é considerada uma alternativa para o desenvolvimento de habilidades globais segundo Takeuchi, Lepak, Marinova e Yun (2007). Os expatriados são os empregados enviados por uma organização para viver e trabalhar em outro país por um período determinado. O funcionário, ao aceitar a expatriação, pode sentir-se mais valorizado pela organização devido à oportunidade, e com isso, tende a se comprometer mais.

Para organizar as viagens e deslocamentos por motivo de trabalho, é necessário um profissional, pessoa jurídica, responsável pela prestação de serviço, que são ações, processos e práticas oferecidos por uma organização ou pessoa (SOARES; CORRÊA, 1997). É necessário prezar pela mobilidade assim como a

segurança e cuidados com esse viajante, indo ao encontro do conceito de hospitalidade.

A hospitalidade corresponde ao ato de acolher e prestar serviços a alguém (LASHLEY; MORRISON, 2004) e para que a hospitalidade ocorra é necessário que o anfitrião se preocupe com o hóspede. A interação entre prestador e consumidor pode ser permeada pela hospitalidade quando ele deixa de executar um papel apenas serviçal e assume o papel de anfitrião, acolhendo aos seus clientes e às necessidades específicas deles, fazendo com que a prestação seja diferenciada e assim, contribuindo positivamente para a competitividade da organização.

Considerando a organização como anfitriã e seu expatriado como hóspede, todos os outros agentes envolvidos no processo de mobilidade corporativa serão tratados como *stakeholders*, que de acordo com a definição de Freeman (1984), *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela obtenção do objetivo de uma corporação. Os *stakeholders* incluem funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que podem ajudar ou prejudicar a corporação – ou áreas específicas e processos de uma corporação – e que se relacionam com a organização em questão e entre si.

A crescente importância da mobilidade corporativa no atual cenário econômico, o fenômeno da expatriação ultimamente tão frequente em organizações multinacionais e finalmente a escassez de estudos que correlacionam mobilidade corporativa, hospitalidade, prestação de serviços, competitividade e expatriação, contribuíram para impulsionar este estudo, além do fato da pesquisadora ter exercido consultoria para expatriados no Brasil, proporcionando-lhe proximidade com o tema e despertando o interesse em se aprofundar no assunto.

Estabeleceu-se a pergunta “Por que a gestão das experiências de hospitalidade nos serviços oferecidos por *stakeholders* pode beneficiar os processos de expatriação oferecidos pela organização anfitriã e sua consequente competitividade?” como problema de pesquisa.

Para responder ao questionamento, foram elaboradas três proposições: (P1) a gestão de serviços que contempla experiências de hospitalidade são mais positivas quando a organização assume o papel de anfitriã no processo de mobilidade corporativa; (P2) existe uma relação de mútuo apoio entre a organização e seus *stakeholders* na mobilidade corporativa, que são observadas antes, durante e após o processo de expatriação; (P3) as experiências de hospitalidade

proporcionadas para o expatriado e sua família ao chegar ao novo país de residência, tem direta relação com a competitividade da organização que recebe este profissional.

O objetivo geral deste estudo foi compreender a relação entre gestão de experiências da hospitalidade, prestação de serviços dos *stakeholders* do processo de expatriação e a competitividade das organizações que realizam estes processos de mobilidade corporativa e os objetivos específicos: a) identificar os *stakeholders* envolvidos no processo de expatriação das organizações pesquisadas; b) entender o processo de expatriação destas organizações; c) compreender como se dá a relação de hospitalidade entre organização e expatriados e seus familiares.

A pesquisa, considerada empírica, qualitativa e de caráter exploratório, teve início com o levantamento bibliográfico e documental em artigos, teses, dissertações e livros. Nesta etapa identificou-se os principais autores para cada um dos conceitos abordados nesta pesquisa, chegando ao resultado apresentado no quadro 1:

<b>Palavra-chave</b>	<b>Autores</b>
HOSPITALIDADE	Derrida (1997); Gotman (2001); Camargo (2003, 2004, 2008, 2015); Lashey (2004); Wada (2004); Lugosi (2008)
SERVIÇOS	Las Casas (1999); Vargo e Morgan (2006); Lovelock, Wirtz e Hewmzo (2011); Zeithamil, Bitner e Gremler (2011); Cabral (2012); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014)
STAKEHOLDERS	Clarkson (1995); Mitchell et al. (1997); Freeman (1984); Carrol e Buchholtz (2003)
COMPETITIVIDADE	Porter (1990, 1994, 2004); Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997); Hamel e Prahalad (1997); Sun Tzu (1999); Rocha e Goldschmidt (2000)
MOBILIDADE CORPORATIVA	Giddens (2006); Welch e Worm (2006); Beaverstock et. al (2010); Freitas (2010); Harper e Runzheimer (2010); Ferreira e Wada (2011); Jones (2013)
EXPATRIAÇÃO	Caligiuri (2000); Dutra (2002); Harvey e Novicevic (2006); Cartus (2007); Collings, Scullion & Downling (2009); Tanure, Evan e Pucik (2007); Homem e Tolfo (2008); Rosal (2015)

Quadro 1: Referencial teórico.

Fonte: da autora (2017).

Dos autores mencionados no quadro acima se destacam em hospitalidade Lashley (2004) e Wada (2004), para serviços Lovelock, Wirtz e Hewmzo (2011) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), em stakeholders Freeman (1984) e Mitchell et al. (1997), para competitividade Porter (1990, 1994, 2009) e Hamel e Prahalad (1997),

em mobilidade corporativa Jones (2013) e Harper e Runzheimer (2010) e em expatriação Dutra (2002) e Homem e Tolfo (2008). A partir do referencial teórico, adotou-se como método o estudo de casos múltiplos proposto por Yin (2005). Para tanto, foram escolhidas três organizações que praticam expatriação para realizar entrevistas semiestruturadas com *stakeholders* segundo o método de *snow ball*, onde cada entrevistado faz duas indicações para novas entrevistas.

Com base nos critérios de categorização propostos por Bardin (2011), esta pesquisa foi dividida em três etapas: a primeira delas consiste na análise e organização do conteúdo levantado em pesquisa bibliográfica, para elaboração das perguntas para as entrevistas. Na próxima etapa os resultados das entrevistas foram organizados em quadros de acordo com o tema discutido em entrevista para serem explorados e na terceira etapa o estudo de casos múltiplos.

Tanto as entrevistas realizadas como o referencial teórico foram desenvolvidos a fim de que respondessem ao final da pesquisa o problema proposto, além de testar as proposições estabelecidas. Para melhor entendimento da teoria que embasou este estudo, foram apresentados primeiramente dois capítulos conceituais.

O capítulo 1 é dividido entre: hospitalidade, serviços e *stakeholders*. São abordadas as definições de hospitalidade pela visão de autores diferentes, observando as questões de acolhimento, as leis da hospitalidade, os tempos e espaços, os domínios da hospitalidade e também sobre hostilidade. A hospitalidade abre espaço para a reflexão acerca da prestação de serviços. São então explanados os conceitos sobre serviços, onde são mostradas as suas características – intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade (ou simultaneidade). Este capítulo também traz suas principais definições e explicações sobre o *stakeholders*. Para concluir o capítulo, foi organizado um tópico que relaciona os três assuntos.

O capítulo 2 traz os temas competitividade, mobilidade corporativa e expatriação. O último deles é o principal desta pesquisa, porém para melhor compreensão, além de descrever como funciona o processo, mostrou também como este está inserido na mobilidade corporativa. A mobilidade, conforme pode ser visto no capítulo, pode ser uma forma das organizações manterem a competitividade, o que explica a junção destes três assuntos.

O procedimento metodológico utilizado é apresentado detalhadamente no capítulo 3. No capítulo 4 são apresentados os resultados dos dados coletados ao estudar as organizações propostas, bem como sua análise de discussão, seguido das considerações finais da autora após o término da pesquisa.

## CAPÍTULO 1 HOSPITALIDADE, SERVIÇOS E *STAKEHOLDERS*

Neste capítulo são abordados os conceitos e as definições de hospitalidade considerando diversos autores e visões sobre o tema, são também tratados os temas serviços e *stakeholders* e se estabelece uma associação entre hospitalidade nas relações com os *stakeholders* na prestação de serviços.

### 1.1 Hospitalidade

A hospitalidade pode ter seus conceitos explorados e interpretados de diferentes maneiras. De acordo com Camargo (2004) os estudos sobre a hospitalidade se dividem em escolas: a francesa, que se interessa apenas pelas hospitalidades privada e social e que tem a matriz maussiana do dar-receber-retribuir na sua base, ignorando a hospitalidade comercial; e a anglo-saxã, que passa ao longo dessa matriz e para a qual tudo acontece como se, da antiga hospitalidade, restasse apenas a sua atual versão comercial, baseada no contrato e na troca estabelecidos por agências de viagens, operadoras, transportadoras, por hotéis e restaurantes. Existindo também, a escola inglesa, com base nos estudos sobre a hospitalidade desenvolvidos no Reino Unido e representados no Brasil pela obra de Lashley e Morrison (2004).

Camargo (2004), com base na escola francesa, explica que nem toda dádiva insere-se dentro da hospitalidade, mas por outro lado, toda ação de hospitalidade começa com uma dádiva. Selwyn (2004) concorda que a hospitalidade deriva do ato de dar e receber, e acrescenta que sua função é favorecer um novo relacionamento ou desenvolver um relacionamento já estabelecido.

Grinover (2002) vê a hospitalidade como acolhimento, para o autor significa receber, hospedar, prover boa acolhida, gentileza e amabilidade. Segundo Lugosi (2008), além do alojar, alimentar e entreter, a hospitalidade firma-se na relação humana, na troca de experiências, no contato e no convívio social.

Camargo (2004, 2015) retrata a hospitalidade como o vínculo básico entre as pessoas, uma atitude esperada ao se deparar com um estranho, alguém reconhecido como outro. A partir do momento em que o anfitrião não está em seu ambiente de natureza, ele também se torna um hóspede.

Noguera (2013) e Santos (2014) concordam que todos os indivíduos são, simultaneamente, anfitriões e hóspedes por meio dos vínculos que estabelecem - ideais e percepções -, colocando-os simetricamente e favorecendo as relações humanas.

Para proporcionar melhor entendimento, Camargo (2004) explica a hospitalidade como “um conjunto de leis não escritas que regulam o ritual social e cuja observância não se limita aos usos e costumes das sociedades ditas arcaicas ou primitivas” (p. 17).

Camargo (2004) elucida que a primeira lei diz que a hospitalidade começa com uma dádiva, ainda que nem tudo o que é dádiva pode ser considerado hospitalidade. Ao convidar e receber alguém em sua casa, oferecendo abrigo e alimento à esta pessoa, se inicia o ritual da hospitalidade, ainda que não aconteça um convite por parte do anfitrião ou uma solicitação de auxílio por parte do hóspede. A segunda lei estabelece que a dádiva implica sacrifício, que para agradar alguém, no caso um hóspede, é necessário abrir mão do próprio conforto, ou oferecer algo simples, mas que demonstre tal sacrifício do anfitrião, e que seja de boa vontade. A terceira lei demonstra que toda dádiva traz implícito algum interesse, pois quem oferece algo, espera algo em troca, ainda que seja um interesse de maneira nobre.

O autor discorre que a quarta lei aborda sobre o dom de ser recebido: não aceitar a dádiva ofertada é ir ao desencontro da hospitalidade, recusar o vínculo social proposto torna-se agressão e está relacionado à hostilidade, o oposto da hospitalidade; a quinta lei diz que receber implica aceitar uma situação de inferioridade diante do doador, em que quem recebe algo está sempre em situação de desvantagem e assume um débito, o qual pode ser quitado com a retribuição da dádiva e assim sucessivamente; e a sexta lei explicita que quem recebe, deve retribuir. Retribuir é como devolver uma dádiva recebida, mas criando uma nova dádiva, que dará início a uma nova retribuição (CAMARGO, 2004).

Camargo (2015) aponta que a desobediência às leis da hospitalidade gera o seu inverso, a inospitalidade, ou até a hostilidade. Atitudes contrárias às virtudes da hospitalidade, quando não há interesse do contato com o outro, em dar e receber, são consideradas como inospitalidade e podem ser percebidos casos de hostilidade, conforme cita:

A hospitalidade analisa a relação interpessoal como o resgate, a troca do calor humano num ambiente social cada vez mais inóspito, quando não hostil, ressaltando as possibilidades que restam no mundo contemporâneo, de manifestação ou de recriação dos vínculos sociais (CAMARGO, 2015, p. 45).

De acordo com Gotman (2001, p. 493) “a hospitalidade é um processo de agregação do outro à comunidade e a inospitalidade é o processo inverso”. Camargo (2015, p. 45) complementa que “a hospitalidade acontece nos interstícios do cotidiano, marcada por inospitalidade e também por hostilidade”. São dois possíveis lados de uma mesma relação (DERRIDA, 1997).

Desta forma, a hospitalidade é necessária não somente para a tolerância e o acolhimento, mas também é imprescindível para evitar a hostilidade. A hostilidade, assim como a hospitalidade, provém das relações humanas, conforme Gotman (2001), Derrida (1997) e Camargo (2003) apontam.

É por este caminho das relações humanas, que as relações de hospitalidade e de acolhimento constituem o processo em que indivíduos ou grupos constroem os laços sociais (NOGUERA, 2013; SANTOS, 2014). Para Derrida (1997) não existe vínculo social nem cultura sem um princípio de hospitalidade.

Camargo (2003, p. 15) estabeleceu dois eixos de tempos/espacos dentro da hospitalidade: o eixo cultural e o eixo social. O eixo cultural está relacionado às ações abrangidas pela noção da hospitalidade, e subdivide-se em:

1. Recepcionar ou receber pessoas: receber pessoas é o que melhor representa a hospitalidade, seja em local público, na sua residência, no local de trabalho ou em um espaço específico, como um hotel.
2. Hospedar: a noção de hospitalidade não inclui proporcionar abrigo aos visitantes, mas o ato de hospedar está interligado ao acolhimento, ainda que por alguns momentos.
3. Alimentar: para algumas culturas, a oferta do alimento é o que concretiza o ato da hospitalidade, por mais simples que seja, como um copo d'água.
4. Entreter: além de receber, proporcionar entretenimento de alguma maneira, para que o hóspede tenha momentos agradáveis durante a estadia.

O eixo social corresponde às formas de interação social, sendo dividido nas categorias:

1. Doméstica: receber em casa é ato mais típico da hospitalidade conforme mostra a história, porém pode ser o mais complexo visto que abriga ritos e significados.
2. Pública: está relacionada ao direito de ir e vir, pode ser entendida no cotidiano da vida urbana.
3. Comercial: acontece em estruturas comerciais criadas devido ao surgimento do turismo moderno, como a hotelaria.
4. Virtual: geralmente associada às três instâncias anteriores, onde o anfitrião é o emissor da mensagem e o visitante é o receptor.

Esta divisão pode ser melhor compreendida por meio do quadro 2:

	<b>Recepcionar</b>	<b>Hospedar</b>	<b>Alimentar</b>	<b>Entreter</b>
<b>Doméstica</b>	Receber pessoas em casa, de forma intencional ou casual.	Fornecer pouso e abrigo em casa para as pessoas.	Receber em casa para refeições e banquetes.	Receber para recepções e festas.
<b>Pública</b>	A recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso.	A hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país, incluindo hospitais, casas de saúde, presídios, etc.	A gastronomia local.	Espaços públicos de lazer e eventos.
<b>Comercial</b>	Os serviços profissionais de recepção.	Hotéis.	A restauração.	Eventos e espetáculos. Espaços privados de lazer.
<b>Virtual</b>	Folhetos, cartazes, folderes, internet, telefone, e-mail.	Sites e hospedeiros de sites.	Programas na mídia e sites de gastronomia.	Jogos e entretenimento na mídia.

Quadro 2: Os tempos/espaços da hospitalidade humana.

Fonte: Camargo (2004, p.84).

Na escola anglo-saxã, os estudos sobre hospitalidade a relacionam às atividades comerciais com troca monetária, que envolvem o ato de receber, hospedar, alimentar e entreter (CAMARGO, 2004), que pode ser percebida na sociedade moderna no setor turístico.

As relações de hospitalidade em setores alheios ao turismo também podem existir. “Seja em casa, na rua, na raça, nas repartições públicas, no ambiente de trabalho, e mesmo em meios virtuais, o ritual começa com um convite ou como um pedido de acolhimento” (CAMARGO, 2015, p. 56).

Baptista (2002) defende a prática dos conceitos da hospitalidade em diferentes contextos e realidades. A hospitalidade não deve ser limitada em receber o turista, o visitante que chega de fora e está de passagem pela cidade; é essencial que a atitude de acolhimento e cortesia seja a todos: ao vizinho, ao colega de trabalho, e também a um desconhecido. A hospitalidade se aplica nas relações com estranhos e com não-estranhos.

Mesmo em ambientes corporativos é possível entender que exista uma hospitalidade partindo do princípio de que é uma relação de pessoas, sendo o anfitrião a organização e o hóspede o cliente ou empregado. A hospitalidade pode estar presente em todos os momentos e atividades que envolvam pessoas em uma organização, pois o acolhimento pode estar presente tanto para com os seus clientes como para com os seus colaboradores (WADA, 2004).

Alguns autores consideram a hospitalidade doméstica como matriz da hospitalidade comercial e da hospitalidade pública. O comércio da hospitalidade pode não contemplar o sacrifício implícito na dádiva, ao trocar serviços por dinheiro, mas que a hospitalidade é atributo de pessoas e espaços, não de empresas (LASHLEY, LYNCH, MORRISON, 2007; LUGOSI, 2008).

De acordo com Lashley (2004), a relação de hospitalidade tem por base o contato entre o anfitrião e o hóspede. Lashley e Morrison afirmam que:

O entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é, fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede. Para ser eficaz, é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, enquanto indivíduo (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 21).

O quadro 3 traz uma compilação de características da hospitalidade:

<b>Autores</b>	<b>Características da hospitalidade</b>
Cifuentes (1992, p. 30)	El hombre se siente como em su lugar.
Herroz (1992, p. 97)	La norma amistosa según la cual um huésped, sea amigo o extraño, es agasajado y considerado inviolable durante su visita.
Abbey (1993, p. 5)	Hospitalidade depende de se manter lado a lado as tendências atuais e de agir antes que a competição faz.
Boella (1996, p. 17)	Fornecer essencial serviço de lazer.
Go e Monachello (1996, p. 2)	Envolve uma transação interpessoal que toma lugar entre o cliente e um complexo humano de um sistema de entrega.
Gray (1996, p. 2)	O sucesso de uma operação da hospitalidade não depende do custo ou da qualidade do serviço, mas da percepção do cliente dos serviços.
Gotman (1997, p. 47)	A hospitalidade muda e transforma estranhos em família, inimigos em amigos.
Goudbout (1997, p. 32)	A hospitalidade é como um dom do espaço da habitação, sendo que suas qualidades são a superfície, a acessibilidade, o conforto, a estética, a historicidade.
Cooper (2001, p. 24)	Hospitalidade envolve a interação satisfatória entre serviço e prestador, consumidor e hóspede.
Batista (2002, p. 40)	A hospitalidade surge como um acolhimento ético por excelência.
Collpy (2002, p. 80)	Hospitalidade tradicional: arte do bem receber; Hospitalidade comercial: comercializar unidade habitacional.
Dias (2002, p. 41)	Interação satisfatória entre as pessoas estranhas ao conforto fisiológico e psíquico do hóspede, por meio de estruturas físicas, culturais e do espaço.
Grinover (2002, p. 26)	Realizam-se trocas de bens e serviços materiais ou simbólicos entre receptor e acolhido, anfitrião e hóspede.
Chon (2003, p. 9)	Hospitalidade é uma indústria de bens e serviços.
Dencker (2003, p. 21)	Recebe por prazer o hóspede.
Fontana (2003, p. 14)	Recepção das pessoas envolvidas nas relações de acolhimento.
Camargo (2004, p. 15)	Recepção de pessoas, hospedagem, alimentação e entretenimento.
Filho (2004, p. 6)	Hospitalidade é considerar todos os visitantes bem-vindos.
Lashley (2004, p. 5)	Quando o cliente é recebido com hospitalidade em seu sentido completo ele se sentirá bem-vindo.
Lockwood e Jones (2006, p. 37)	Interação entre o receptor e o provedor da hospitalidade.

Quadro 3: Síntese das características da hospitalidade.  
 Fonte: Stoll (2006, p. 33).

É possível perceber que os autores têm ponto de vista diferentes, porém embasados na interação entre as pessoas, na hospedagem, na alimentação, no entretenimento e na satisfação de quem acolhe e de quem é acolhido.

Brotherton e Wood (2004, p. 203), após analisar a definição de diversos autores e pesquisadores, explanam estas características também a partir da figura 1:

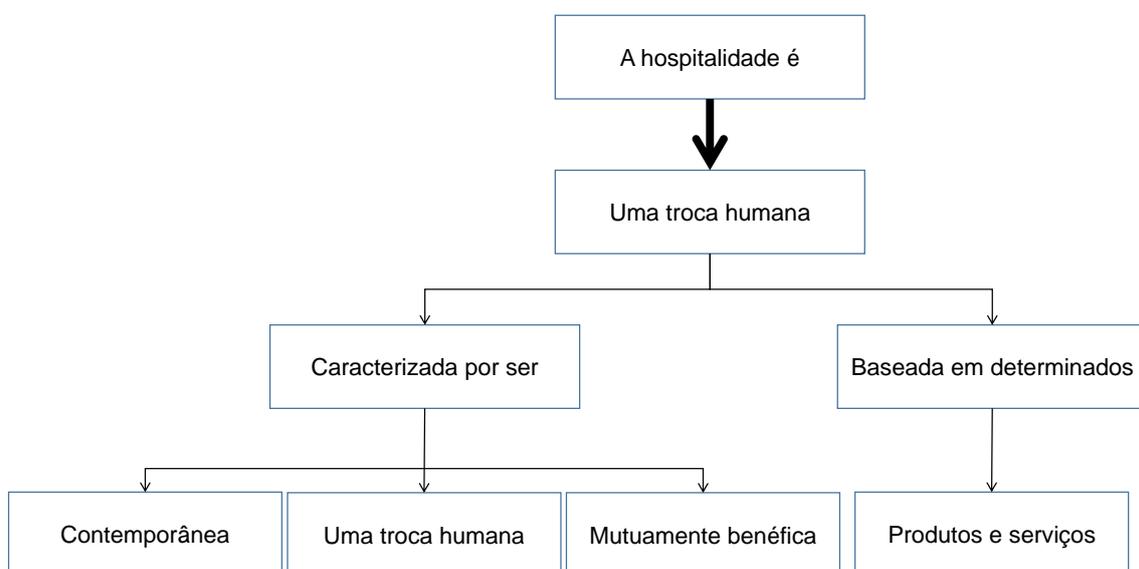


Figura 1: As dimensões da hospitalidade.

Fonte: Brotherton e Wood (2004, p. 203).

Os autores identificaram características que julgaram ser importantes e declararam que:

Em síntese, a hospitalidade: interessa-se pela produção e oferta de determinados produtos materiais: alimentos, bebidas e acomodação; envolve relação de troca, seja econômica, social ou psicológica; provém de elementos tangíveis e intangíveis ao mesmo tempo, com proporções variadas de acordo com cada situação; associa-se de formas particulares de comportamento e interação humana; não é sinônimo de comportamento hospitaleiro (não seria o suficiente); é atitude voluntária dos envolvidos (hóspede e anfitrião); pode existir por diversas razões diferentes; por mais que possuam motivos diferentes, além de outras interferências como espaço e tempo, sua essência permanece a mesma em questão de qualidade; é idealizada para gerar comensalidade e realce mútuo para todos envolvidos; envolve pessoas no processo de troca da hospitalidade; é uma troca que ocorre dentro de uma extensão de tempo intermediária, e que reflete a íntima conexão temporal entre suas

facetas de produção e de consumo (BROTHERTON; WOOD, 2004, p. 202).

Lashley (2004) analisa os ambientes onde ocorre a hospitalidade e propõe classificá-los por domínios: privado, comercial e social. O ponto de intersecção entre os três domínios é o ponto chamado de gestão de experiência em hospitalidade e onde a mesma pode ser planejada, conforme mostra a figura 2:

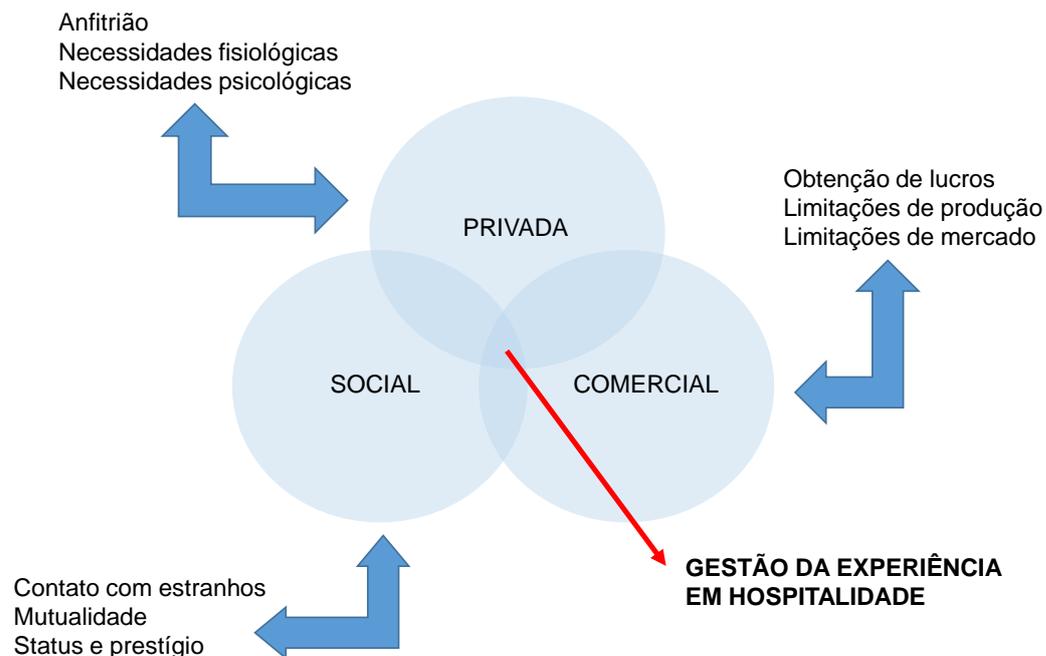


Figura 2: Interfaces da hospitalidade.  
Fonte: Lashley (2004, p.4).

No domínio social é observada essencialmente a questão do acolhimento, que está diretamente relacionada à antropologia, nos atos e rituais que aconteciam na história, onde havia acomodação e a oferta de alimento e bebida. No domínio privado a hospitalidade, ou seja, a acolhida, a oferta de acomodação, alimento e bebida, acontece na residência do anfitrião. No domínio comercial a hospitalidade é observada em hotéis, restaurantes e outras instalações direcionadas a receber o hóspede (LASHLEY, 2004). É exatamente a hospitalidade comercial, a tratada nessa dissertação.

Para Lugosi (2008), o momento da interação com o hóspede é parte fundamental da experiência relacionada à hospitalidade, continuamente representada pela oferta de comida, bebida, abrigo e entretenimento, em que a primeira oferta faz parte de uma transação comercial, a segunda trata-se do desenvolvimento de relações sociais e a última manifestação o autor denominou de

meta-hospitalidade. A meta-hospitalidade define um momento em que a hospitalidade é manifestada em um campo da natureza existencial e emocional em sua essência (LUGOSI, 2008).

Lashley, Lynch e Morrison (2007) desconstruem as relações para evidenciar os temas dominantes da hospitalidade, levando em consideração regras sociais, valores, ideologias e crenças, o que resultou em nove campos conforme mostra o quadro 4:

<b>Transações entre anfitriões e visitantes</b>	Relações entre pessoas, onde o anfitrião responsabiliza-se pelos cuidados com o outro. Um ato que é negociado entre anfitrião e hóspede para a construção de uma conexão social temporária. O visitante poderá ou não aceitar as intervenções que o anfitrião lhe proporciona por meio de uma transação multifacetada, com aspectos sociais, culturais e psicológicos.
<b>Contexto doméstico</b>	Reflete as raízes domésticas da hospitalidade e as conotações simbólicas (de práticas, linguagem e papéis) geradas por cada um dos protagonistas envolvidos na relação.
<b>Contexto comercial</b>	Refere-se a tipos e lugares particulares de hospitalidade no contexto comercial, onde as transações explicitam dimensões econômicas, e nos quais o acolhimento é frequentemente contratado, sendo realizado por um anfitrião que é um agente/colaborador de uma organização.
<b>Inclusões e exclusões</b>	A simbolização metafórica da hospitalidade, onde o anfitrião recebe o outro (inclusão) ou o contrário, a não acolhimento do outro (exclusão).
<b>Leis</b>	Regras e rituais direcionados ao recebimento e relacionamento com o outro baseado em obrigações, padrões e normas, associado aos comportamentos aceitáveis e não aceitáveis. Obrigações, regras, princípios e normas que regem a transação entre anfitrião e hóspede e que definem seus respectivos deveres e responsabilidades, assim como comportamentos aceitáveis e não aceitáveis.
<b>Desempenho</b>	Atividades desempenhadas por ambos os atores da transação de hospitalidade (anfitrião e hóspede), de acordo com os papéis que estes assumem segundo leis e rituais.
<b>Políticas do espaço</b>	Refere-se ao conceito de fronteiras de ordem social, espacial e cultural, denotando inclusão ou exclusão, bem como o nível de intimidade utilizado em dado relacionamento definindo o distanciamento necessário entre anfitrião e visitante.
<b>Tipos e lugares</b>	Faz diferenciações, reconhecendo as diversas manifestações de formas e locais de experiência da hospitalidade e do relacionamento entre anfitrião e hóspede/ visitante, sobre os quais diversas dimensões sociais e culturais, bem como leis locais, prevalecem.
<b>Dimensões sociais e culturais</b>	Construção, por parte do anfitrião e do hóspede, de um universo moral comum e temporário que envolve um processo de produção, consumo e comunicação no qual estão incorporadas dimensões culturais e sociais que definirão a relação entre as partes.

Quadro 4: Temas dominantes das lentes conceituais de hospitalidade  
Fonte: Lashley, Lynch e Morrison (2007, p. 175). Tradução do autor.

Os mesmos autores ainda propõem diferentes lentes conceituais da hospitalidade com o propósito de observar estas relações nas quais a hospitalidade está presente, como apresentado na figura 3:

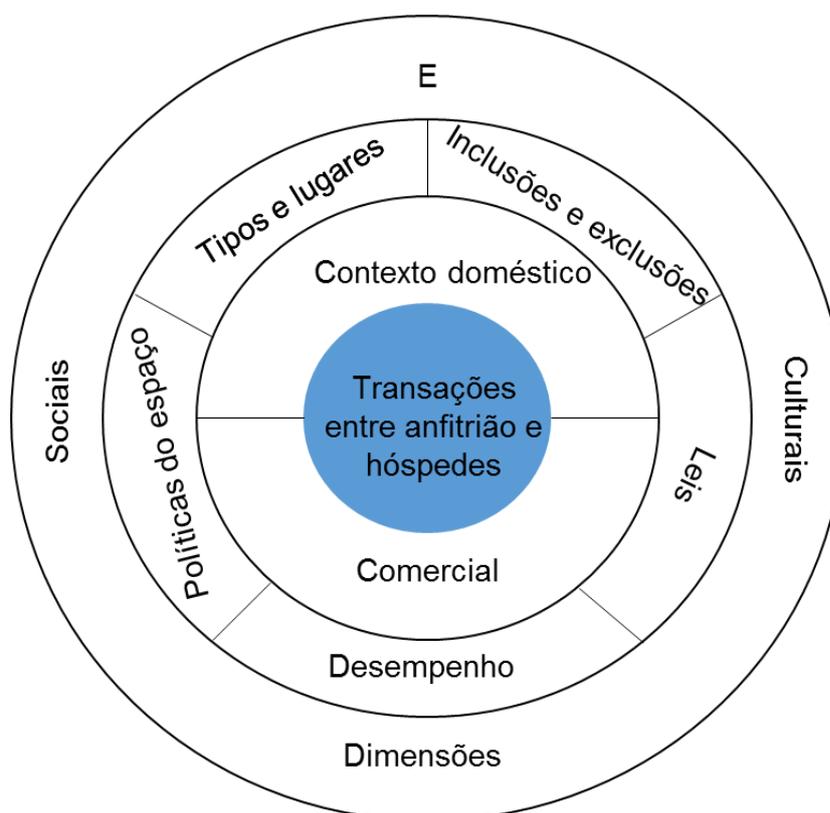


Figura 3: Lentes da hospitalidade.

Fonte: Lashley, Lynch e Morrison (2007, p.175). Tradução do autor.

O funcionamento das lentes é variável de acordo com o contexto (doméstico ou comercial) e se manifesta conforme as leis, tipos e lugares, políticas do espaço, inclusões e exclusões e desempenho.

Lugosi (2014) defende o uso da hospitalidade como um instrumento de poder e destaca os possíveis benefícios para as organizações estabelecerem relações mais hospitaleiras:

Um conjunto de preocupações permeiam a empreitada de pesquisar a hospitalidade e envolve abordagens éticas e filosóficas, bem como as eventuais utilizações de resultados para intervenção na realidade. Pesquisadores podem adotar uma abordagem crítica ao expor a aplicação de hospitalidade enquanto instrumento de controle, disciplina e relações assimétricas de poder. Ao examinar como as diferentes formas e dimensões de hospitalidade emergem e são

utilizadas em organizações permite caminhos para identificar estratégias de resistência ou, ao menos, de identificação de aspectos insidiosos da hospitalidade. Os estudiosos, entretanto, podem adotar uma abordagem mais pragmática, orientada a ações, em busca do desenvolvimento de práticas que possam fazer com que as organizações sejam mais hospitaleiras na relação com seus vários *stakeholders*, com o propósito, inclusive, de criar experiências organizacionais positivas (LUGOSI, 2014, p. 87).

Na presente pesquisa as lentes contribuem para que se perceba onde as diferentes relações de hospitalidade podem estar presentes, inclusive no âmbito comercial, que é o contexto do anfitrião e hóspede desta pesquisa.

Telfer (1996, p. 197) define que “os prazeres do acolhimento, a vontade de ser agradável aos outros e o desejo de satisfazer a necessidade do outro” demonstram a capacidade de uma pessoa em ser hospitaleira. Wada e Moretti (2014, p. 97) afirmam que “o desenvolvimento da capacidade de oferecer hospitalidade e não de simplesmente servir, assumindo plenamente o papel de anfitrião, traz luz a um dos caminhos possíveis para que as organizações incorporem de forma estratégica a hospitalidade como um diferencial”. Aqueles que recebem pessoas, de maneira espontânea ou no trabalho, precisam ser devidamente capacitados e preparados para atender de maneira satisfatória.

A hospitalidade está diretamente relacionada às necessidades e desejos, envolve a preocupação com o conforto do cliente ou hóspede, buscando a satisfação total, incluindo seus sentimentos e a experiência vivenciada (DALPIAZ et al, 2010). No entanto, a prestação de serviço não é suficiente para analisar uma relação de hospitalidade, é preciso identificar interesse genuíno do prestador de bem-estar com seu cliente.

Uma das políticas da hospitalidade no âmbito comercial é atrair e reter uma força de trabalho competente, que essa seja capaz de agradar ao cliente e que ele possa sair do estabelecimento com a sensação de ter vivido uma grande experiência. Onde a qualidade nos serviços prestados é uma forma de garantia de sobrevivência de uma organização (MACHADO, 2009).

Para melhor compreensão da relação e da prática da hospitalidade nos serviços, é preciso entender o sentido do significado de serviços. Na próxima sessão um referencial sobre o assunto, onde são analisados aspectos operacionais e de gestão do acerca de serviços.

## 1.2 Serviços

O setor de serviços tem sido cada vez mais importante na economia global e no crescimento e desenvolvimento de países e representa nos dias de hoje a maior parte da atividade econômica, sendo significativo na geração de renda e emprego em uma parcela considerável da população (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Serviços são ações, processos e práticas oferecidos por uma organização ou pessoa. De acordo com Soares e Corrêa (1997), serviço se trata de qualquer atividade feita de uma pessoa para outra e que facilite a vida do cliente. Vargo e Morgan (2006, p.50) definem serviço como “a representação das atividades que promovem benefícios para a outra parte nos relacionamentos econômicos de troca”.

Para Zeithamil, Bitner e Gremler (2011) os serviços são ações únicas e não é possível que dois serviços sejam exatamente iguais, bem como Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), que acreditam sempre existir variação de serviço de um cliente para o outro: ainda que se trate do mesmo serviço e o mesmo profissional, fatores como o cliente, o dia, o horário da prestação, entre outros fatores podem influenciar na execução e resultado final.

Lovelock, Wirtz, Hemzo apresentam sua conceituação:

Serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p.21).

Grönroos, em 1993, atualizado pela autora até 2011, apresentou (quadro 5) uma compilação da conceituação de diversos autores sobre serviços, ao longo de alguns anos:

Autor	Ano	Definição
American Marketing Association	1960	Serviço; atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens.
Regan	1963	Serviços representam satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação) ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega).
Judd	1964	Serviços colocados no mercado: uma transação no mercado, realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título, se algum) de mercadoria tangível.
Benssom	1973	Serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas.
Blois	1974	Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma física na forma de um bem.
Stanton	1974	Serviços (são) atividades separadamente identificáveis e intangíveis que proveem a satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores e/ou usuários industriais e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço.
Lehtinem	1983	Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física que provê satisfação ao consumidor”.
Andreasen et al.	1983	Serviços são quaisquer benefícios intangíveis, que são pagos direta ou indiretamente e que frequentemente incluem um componente físico ou técnico ou menor.
Kotler e Bloom; Kotler	1984 1988	Um serviço é qualquer atividade ou benefício que parte possa oferecer à outra, que seja essencialmente intangível e que não resulte a propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico
Free	1987	O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência, de forma a prover lucro incremental para o fornecedor.
Carlzon	1992	A prestação de serviços é um processo no qual ocorre a interação entre prestador e consumidor e onde a prestação e o consumo ocorrem simultaneamente. O epicentro da relação da prestação de serviços é justamente esse encontro entre cliente e prestador, o “momento da verdade”.

Autor	Ano	Definição
Lovelock, Wirtz e Hemzo	2011	Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos.

Quadro 5: Definições para serviços.

Fonte: Adaptado de Grönroos (1993, p. 36).

É possível perceber que “satisfação”, “expectativas” e “benefícios” aparecem com certa frequência nas definições dos autores, e os momentos de contato são vistos por Soares e Corrêa (1997) como uma oportunidade para gerar uma experiência positiva, de satisfazer os clientes, atender ou superar expectativas e também de reparar algum dano que tenha ocorrido durante o ciclo do serviço.

O ciclo de serviço trata da cadeia contínua pela qual o cliente passa à medida em que experimenta ou vivencia o serviço prestado (ALBRECHT, 1998).

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) os serviços do ponto de vista do cliente é uma experiência, e do ponto de vista da organização, um processo a ser projetado e gerenciado a fim de criar a experiência desejada no cliente. Eles acreditam que os clientes constituem uma parte integrante da prestação de serviços, quando exigido alto contato, cujo processo torna-se a experiência para o cliente. Os autores abordam sobre o “contato” ao falar em serviços, que se trata da interação entre o cliente e a empresa prestadora de serviço no fluxo de sua prestação, dentro do ciclo de serviço, apresentado na figura 4:

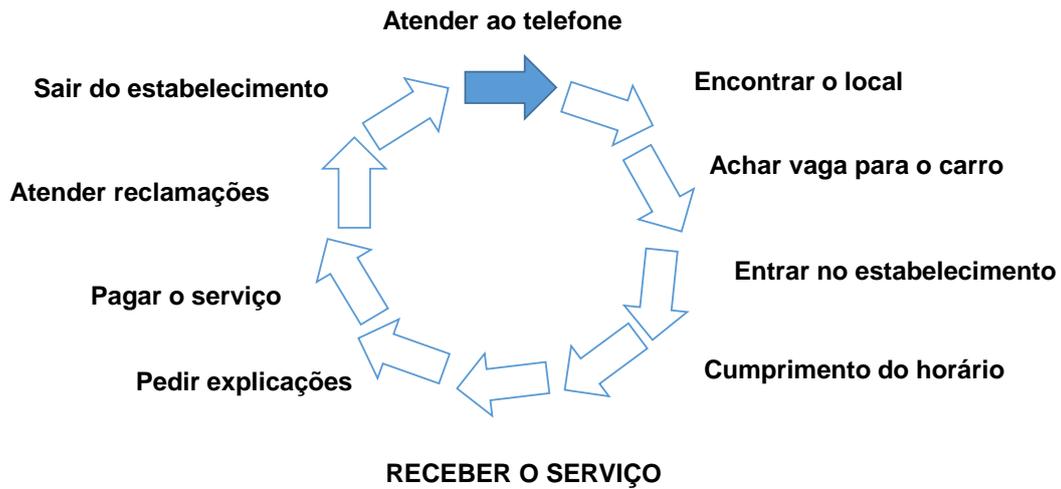


Figura 4: Ciclo do serviço.

Fonte: Soares e Corrêa (1997, p. 22), adaptado pela autora (2017).

Quando o prestador de serviços e o cliente se encontram face a face, e que o cliente tem a oportunidade de experimentar a qualidade do serviço, acontece o que é conhecido como momentos da verdade, de acordo com Normann (1993). Para Solomon (2008), a interação que ocorre entre o provedor do serviço e os consumidores são encontros de serviço.

Segundo Giansesi e Corrêa (1996), o grau de contato entre prestador e cliente, divide-se de modo diferenciado, como pode ser visto no quadro 6:

<b>Grau de contato com o cliente</b>	<b>Grau de participação do cliente</b>	<b>Grau de julgamento pessoal dos funcionários</b>	<b>Grau de personalização do serviço</b>	<b>Grau de tangibilidade do serviço</b>
Quanto maior o contato com o cliente, mais incertezas e variabilidades podem ocorrer.	O cliente participa do processo e suas preferências são consideradas.	Os funcionários possuem autonomia para melhor atender ao cliente quanto às suas expectativas e necessidades.	Os serviços devem alcançar o que o cliente realmente necessita ou espera.	Elementos tangíveis podem auxiliar para que o serviço seja eficiente.

Quadro 6: Grau de contato entre prestador e cliente.

Fonte: da autora, baseado em Giansesi e Corrêa (1996).

Para Gummesson (1987) este contato pode ser fator determinante no resultado do serviço:

[...] um serviço é parcialmente produzido, comercializado e consumido em uma relação interativa entre o cliente e a empresa de venda, e que a qualidade dessa relação, bem como a qualidade do serviço é o resultado de esforços de ambos os lados (GUMMESSON, 1987, p.14).

Diante desse contato entre as partes, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) colocam o cliente como um coprodutor na prestação de um serviço, o que está relacionado à simultaneidade (quando os serviços são prestados e consumidos ao mesmo tempo). Os autores apresentam ainda outras características particulares dos serviços como perecibilidade (não podem ser estocados) e a heterogeneidade (a prestação cria a possibilidade de personalizar, de variar a prestação de acordo com o cliente), que podem ser melhor compreendidas na figura 5:

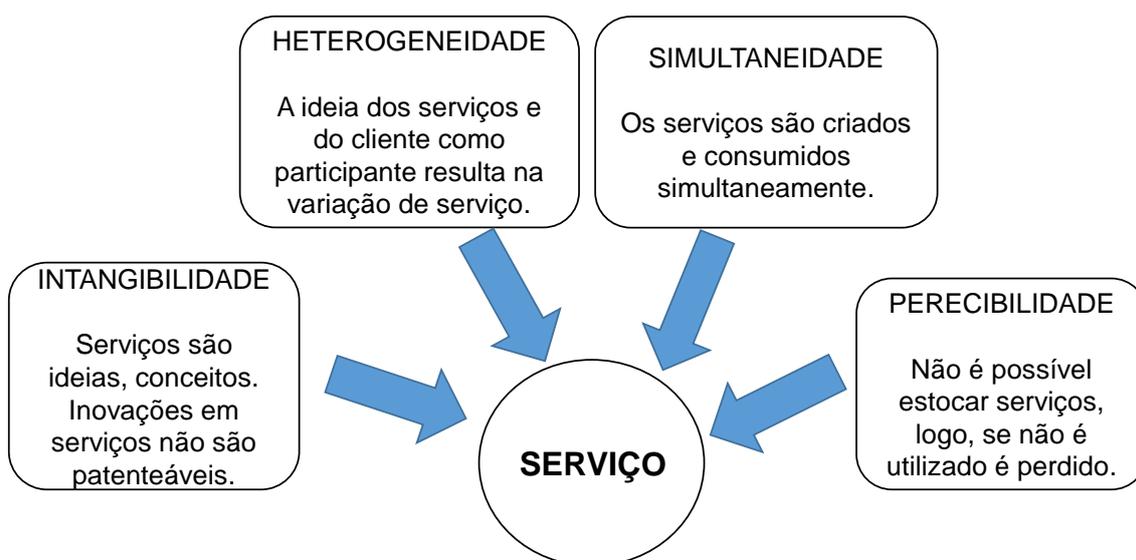


Figura 5: Características dos Serviços.  
Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 30).

Além de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), outros autores como Las Casas (1999), Kotler, Hayes e Bloom (2002), Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) e Cabral (2012), explicam estas características.

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), a intangibilidade é a principal característica dos serviços. Ele é transmitido pela experiência proporcionada, a sensação transmitida, e não por evidências físicas. Kotler, Hayes e Bloom (2002) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) afirmam que os serviços são intangíveis pois não podem ser vistos, observados, tocados, ouvidos ou cheirados. Las Casas (1999, p.

24) complementa que “serviços são abstratos”, podendo se tornar algo negativo em relação a um produto que pode ser visto e testado antes da compra. No caso de um serviço, o cliente precisa basear-se na reputação da empresa e reduzir incertezas por meio da qualidade do serviço prestado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Devido à intangibilidade, a compreensão do valor de um serviço pode ser dificultada, e o que irá determinar o valor do serviço é o resultado que o mesmo causou ao ser prestado (CABRAL, 2012).

Em determinados momentos, os produtos estão associados e são utilizados para que um serviço seja realizado. Conforme exemplifica Cabral (2012), na área da saúde, uma prestação de serviço por um profissional utiliza um quarto e equipamentos, que são tangíveis, para executar um serviço intangível. Ou ainda os restaurantes *fastfood*, que são classificados no setor de serviços, mas necessita de bens materiais (tangíveis), como embalagens, guardanapos e o próprio alimento (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

Os serviços, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), são também heterogêneos, cada um possui uma forma pré-estabelecida de prestá-lo, de acordo com preferências, experiências ou métodos, o que torna cada serviço único. A heterogeneidade de um serviço torna-o variável, podendo até mesmo comprometer sua qualidade: “a cada novo atendimento a performance do empregado pode sofrer variações decorrentes de seu estado de espírito, de sua condição física, da empatia com o cliente” (YASOSHIMA, 1997, p. 36).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) chamam de inseparabilidade o fato de o serviço ser inseparável de seu prestador, não se separando daquele que o presta, assim, os serviços são criados no mesmo momento em que são consumidos pelo cliente. Para Kotler, Hayes e Bloom, (2002) trata-se da indivisibilidade, ele é notado de acordo com o profissionalismo da pessoa que atende ou por meio da impressão que o funcionário da organização passa.

Quanto à perecibilidade, pode haver flutuação de demanda, os serviços têm prazo de validade determinado, que é o momento em que o prestador de serviços conclui suas atividades, como por exemplo, uma consulta médica, onde o prestador de serviço vende seu desempenho (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

Serviços são perecíveis, não podem ser armazenados para uso posterior conforme explica Cabral:

Um quarto de hotel, um assento em um avião, uma mesa em um restaurante, uma hora de consulta com um médico ou advogado, minutos de linha telefônica comprados e não utilizados não podem ser reclamados e revendidos mais tarde. Se um cliente paga por um serviço de limpeza de pele e não ficar satisfeito este não pode devolver (CABRAL, 2012, p. 20).

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) não existe a possibilidade de se estocar um serviço, se não for consumido, este será perdido. “Um serviço é consumido no ato” (SOARES e CORRÊA, 1997, p. 4). Las Casas (1999, p. 15) acrescenta que “geralmente, os serviços são prestados quando vendedor e comprador estão frente a frente. Por isso é necessário a capacidade de prestação de serviços antecipada”.

Para detalhar os serviços, também é utilizada uma classificação proposta por Soares e Corrêa (1997), apresentada no quadro 7:

<b>CONTATO</b>	SERVIÇO DIRETO  Contato cliente/ pessoa	SERVIÇO INDIRETO  Cliente X Equipamento
<b>BENS</b>		
SERVIÇO PURO  Sem fornecimento de produto	SERVIÇO PURO DIRETO  Ensino Serviço jurídico	SERVIÇO PURO INDIRETO  Caixa automático Telefone Sanitários
SERVIÇO AGREGADO  Com fornecimento de produto	SERVIÇO AGREGADO DIRETO  Vendas Dentista Assistência Técnica	SERVIÇO AGREGADO INDIRETO  Supermercado Jornal

Quadro 7: Classificação dos serviços  
Fonte: Soares e Corrêa (1997, p. 16)

Soares e Corrêa (1997) dividem serviços entre serviço puro – serviço fornecido sem a necessidade de bens materiais; serviço agregado – para sua realização é necessária a utilização de um bem; e serviço agregado direto ou indireto – além de necessitar de um bem, este deve ter um bom desempenho para que o serviço seja satisfatório.

Para o presente estudo, serviço puro e serviços agregado são os dominantes. O cliente tem a opção de trocar de fornecedor a qualquer momento caso não fique

satisfeito com um serviço que lhe tenha sido prestado (KOTLER; HAYES; BLOOM 2002). A organização prestadora de um serviço precisa saber e entender o que seu cliente busca, quais suas necessidades reais, a fim de que o serviço seja executado conforme o cliente deseja.

Os profissionais envolvidos na prestação de serviços devem ter consciência do custo do tempo do serviço, sua remuneração não envolve apenas suas habilidades profissionais, mas também seu tempo de execução, que deve ser valorizado. Hill (1986) complementa que existem duas dimensões: uma é o que o cliente está recebendo, e a outra, como, porque, onde e quando o serviço é entregue, sendo assim, pode-se perceber a importância do funcionário que lida diretamente com o cliente, ele é o principal responsável pela entrega do que foi solicitado ou comprado.

Junqueira e Wada (2010) apresentam (figura 6) uma estratégia para personalizar a prestação de serviço:

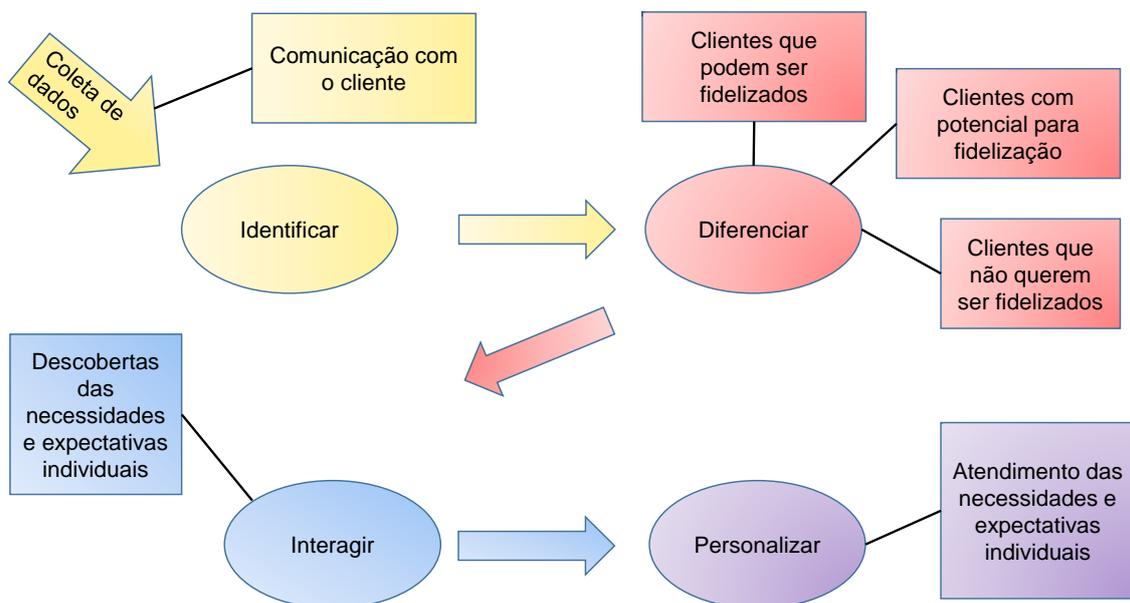


Figura 6: Estratégia de aplicação do modelo de relacionamento com o cliente  
Fonte: Junqueira e Wada (2010, p. 11)

É possível perceber no diagrama de Junqueira e Wada (2010) quatro pontos-chave: identificar, diferenciar, interagir e personalizar. Sendo assim, a estratégia pode ser aplicada por inteira para que se tenha o resultado esperado.

Os dados fornecidos pelos clientes são essenciais, porém os funcionários da linha de frente, que possuem relacionamento direto com estes, são os mais

indicados para perceber o que o cliente realmente busca. De acordo com Leite e Rego (2007), o cliente pode deter algumas informações, nem todas as necessidades sempre são reveladas no preenchimento de um banco de dados, mas um funcionário pode notar essas informações ocultas durante momentos de interação.

Zeithaml e Bitner (2011) atribuem à qualidade de serviços a discrepância que existe entre as expectativas e as percepções (qualidade percebida) do cliente em relação a um serviço experimentado. Quando o prestador de serviço compreender como os serviços são avaliados pelos clientes, saberá como gerenciar essas avaliações e influenciá-las na direção desejada. Os resultados podem ser: o serviço prestado excede à expectativa do cliente, percebe-se uma qualidade excepcional e também uma agradável surpresa; quando o serviço prestado fica aquém das expectativas, a qualidade do serviço é inaceitável; se as expectativas são plenamente correspondidas pela prestação de serviço, a qualidade é considerada satisfatória. Entender as expectativas do consumidor é o ponto central para o entendimento da satisfação. Lovelock e Wright (2003, p. 106) explicam “a satisfação como uma reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço e que após comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam sua qualidade esperada com aquilo que receberam”.

Para Durão et al (2007) ter maior controle na entrega do serviço, facilita e aumenta as possibilidades de causar a impressão desejada pela organização. O aspecto relacional é crucial na prestação de serviços pois desempenha um papel importante na avaliação dos clientes.

É necessário que a prestação de serviços ocorra com qualidade, de forma a satisfazer a expectativa do cliente. A hospitalidade quando está presente nesse processo, é capaz de valorizar a interação e proporcionar a qualidade abordada. Dalpiaz et al (2010) afirma que a hospitalidade está diretamente relacionada aos desejos e necessidades das pessoas em relação aos serviços prestados, por meio da hospitalidade mostra-se o envolvimento, a preocupação com o conforto do cliente e com a qualidade dos serviços prestados, buscando atender ao cliente da melhor maneira, proporcionando a satisfação total.

A conexão existente entre a hospitalidade e serviços é evidente. Ambos iniciam com a interação de ao menos duas pessoas, e a hospitalidade inserida neste contexto de prestação de serviços pode tornar o resultado positivo e diferenciado. A

partir deste ponto, busca-se os envolvidos nestes processos, que são aprofundados no próximo tópico que traz a teoria sobre os *stakeholders*.

### 1.3 Stakeholders

Antes da década de 1980, quando surge a abordagem de *stakeholders* com Freeman (1984), a visão empresarial era meramente de produção, de transformar matéria prima em produto, sem foco nas demais influências que a organização poderia sofrer. O foco estava na aquisição da matéria-prima, passando para a produção e venda do produto.

Nesse período, a tendência predominante era de que as corporações visavam o maior lucro com menor investimento, sem preocupações quanto ao ambiente externo, conforme mostra a figura 7, em que o ciclo de reprodução de uma organização é linear, envolvendo apenas o fornecedor, a organização e os clientes:

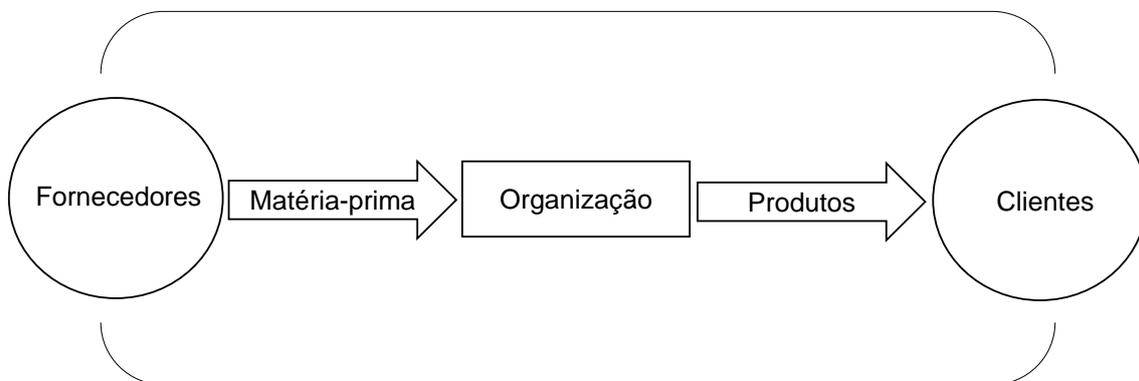


Figura 7: Representação do ciclo de reprodução de uma organização.  
Fonte: Freeman (1984, p. 5).

Segundo Freeman (1984), o cenário passou a sofrer alterações e acionistas, funcionários, sindicatos e outros, passaram a ter mais relação com as organizações:

Stakeholder is any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation's purpose. Stakeholders includes employees, customers, suppliers, stockholders, banks, environmentalists, government and other groups who can help or hurt the Corporation (FREEMAN, 1984, p. 6)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> *Stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela obtenção do objetivo de uma corporação. Os *stakeholders* são funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que podem ajudar ou prejudicar a corporação (Tradução da autora).

O entendimento sobre o conceito de *stakeholders* e sua aplicação permite que o relacionamento entre uma corporação e seus *stakeholders* aconteça de modo que beneficie a estratégia empresarial. Depois de Freeman (1984), outros autores iniciaram suas pesquisas em torno da temática *stakeholders*, incluindo levantando novas definições e formas de aplicação prática do conceito.

Segundo Coradini, Sabino e Costa (2010), desde 1960 quando o termo *stakeholder* foi citado pela primeira vez, muitas outras publicações abordaram o termo sob diferentes lentes, entre os quais destacam-se os trabalhos do próprio Freeman (1984, 2007), Friedman e Miles (2006), Clarkson (1995), Carrol e Buchholtz (2003), Mitchell et al. (1997), que servirão como base para a elaboração desse subcapítulo.

Não há, em português, uma tradução fiel ao termo *stakeholder*, que pode aparecer na literatura como “parte interessada”, “ator”, porém nenhum desses termos reflete a riqueza do conceito. Em tradução literal do termo, *stakeholder* seria aquele que “porta” um “*stake*”, sendo que *stake* se traduz como “interesse, participação, risco”. O termo “*stake*” foi abordado por Carroll e Buchholtz (2003), que o definem como uma participação em um empreendimento, podendo ser um interesse, um direito – legal ou moral – ou uma propriedade e a partir disso, os autores definem *stakeholders* como:

(...) an individual or a group that has one or more of the various kinds of stakes in a business. Just as stakeholders may be affected by the actions, decisions, policies, or practices of the business firm, they also may affect the organization's actions, decisions, or practices (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003, p. 70).<sup>2</sup>

O que pode ser percebido tanto na definição inicial de Freeman (1984) como na definição de Carroll e Buchholtz (2003) é que o conceito de *stakeholder* pressupõe uma relação entre organização e *stakeholder*, afinal para que uma parte afete ou seja afetada pela outra é necessário que haja algum tipo de relacionamento, seja ele direto ou indireto, entre as partes em questão.

Existem ainda outras definições, conforme mostra o quadro 8, desenvolvido por Gallon et al (2003):

---

<sup>2</sup> Um indivíduo ou um grupo que tem um ou vários tipos de participação em um negócio. Assim como os *stakeholders* podem ser afetados pelas ações, decisões, políticas ou práticas do negócio, eles também podem afetar as ações, decisões ou práticas da organização (Tradução da autora).

Autor	Conceito de <i>Stakeholder</i>
Freeman e Reed (1983)	Aqueles grupos dos quais a organização é dependente para sua sobrevivência continuada.
Freeman (1988)	Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos de uma empresa. Por exemplo: acionistas, credores, gerentes, empregados, consumidores, fornecedores, comunidade local e o público em geral.
Alkhafaji (1989)	Grupos pelos quais a corporação é responsável.
Thompson, Wartick e Smith (1991)	Grupos que tenham relações com a organização.
Bowditch e Buono (1992)	Grupos ou pessoas identificáveis dos quais a organização depende para sobreviver: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais.
Clarkson (1994)	Suportadores de risco voluntários ou involuntários.
Carrol; Buchholtz, (2003)	Um indivíduo ou um grupo que tem um ou mais dos vários tipos de participações em uma empresa. Assim como as partes interessadas podem ser afetadas pelas ações, decisões, políticas ou práticas da empresa, elas também podem afetar as ações, decisões ou práticas da organização.

Quadro 8: Conceitos de *stakeholder*.

Fonte: Adaptado de Gallon et al (2003, p.149).

Freeman, Harrison e Wicks (2007) dividem os *stakeholders* entre primários – sendo aqueles essenciais à organização, sem os quais ela não poderia sobreviver, e secundários – que não são essenciais, mas influenciam e podem sofrer influências de acordo com a gestão, conforme apresentado na figura 8:

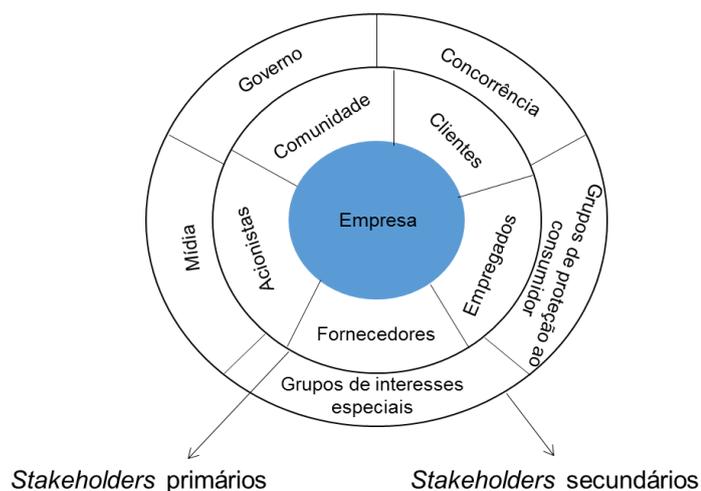


Figura 8: Mapa básico de dois níveis.

Fonte: Freeman, Harrison e Wicks (2007, p. 07).

Clarkson (1995) também subdivide os *stakeholders* entre primários e secundários. Os primários seriam acionistas, sócios, clientes, fornecedores, investidores, governo, entre outros que sem os quais, a organização não sobreviveria, ou seja, são fundamentais. Quanto aos secundários, eles não são essenciais para a organização, seriam grupos ou pessoas sem qualquer tipo de relação por contrato, como por exemplo, a mídia.

Para os autores Carrol e Buchholtz (2008) existem ainda outras três formas de categorizar os *stakeholders*, como nuclear, estratégicos e agentes do ambiente. Os *stakeholders* nucleares (subconjunto de *stakeholders* estratégicos) são os essenciais para a sobrevivência da organização; os estratégicos são vitais para o sucesso da organização e fazem parte de um conjunto de ameaças e oportunidades que uma instituição pode enfrentar; agentes ambientalistas são todas as outras partes interessadas que não pertencem aos dois primeiros grupos, mas que fazem parte do ambiente no qual a organização está inserida.

Para Mitchell et. al (1997) a identificação dos *stakeholders* pode acomodar três atributos-chave diferentes como: poder, legitimidade e urgência. Legitimidade relaciona-se a um bem social desejável, maior e mais compartilhado do que uma auto percepção, definido e negociado de forma diferente em vários níveis da organização social; o poder diz respeito aos que tem algum acesso a meios utilitários, normativos e de coerção para impor e fazer valer sua vontade no relacionamento; a urgência refere-se a dinâmica de interações entre *stakeholders* e também ao grau em que as partes interessadas reivindicam e/ou exigem atenção imediata (MITCHELL et al, 1997).

Da combinação entre esses três atributos, surgem outros sete: três deles possuem apenas um dos atributos (*stakeholder* dormente, *stakeholder* discreto, *stakeholder* exigente); três possuem dois dos atributos (*stakeholder* perigoso, *stakeholder* dominante, *stakeholder* dependente); e apenas um consegue combinar os três iniciais atributos (*stakeholder* definitivo), conforma explanam Mitchell et al (1997, p. 874):

- *Stakeholder* adormecido: É aquele que tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e assim seu poder fica em desuso, tendo ele pouca ou nenhuma interação com a empresa. Entretanto, a gestão deve conhecer

*stakeholders* para monitorar seu potencial em conseguir um segundo atributo.

- *Stakeholder* arbitrário: É aquele que possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa e nem alega urgência. A atenção que deve ser dada a essa parte interessa diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tendem a ser mais receptivos.
- *Stakeholder* reivindicador: Quando o atributo mais importante na administração do *stakeholder* for urgência, ele é reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, não devem atrapalhar tanto a empresa, porém devem ser monitorados quanto ao potencial de obterem um segundo atributo.
- *Stakeholder* dominante: É aquele que tem sua influência na organização assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa.
- *Stakeholder* perigoso: Quando há poder e urgência, porém não existe legitimidade, o que existe é um *stakeholder* coercitivo e possivelmente violento para a organização, o que pode ser um perigo.
- *Stakeholder* dependente: É aquele que tem alegações com urgência e legitimidade, porém dependem do poder de um outro *stakeholder* para verem suas reivindicações sendo levadas em consideração.
- *Stakeholder* definitivo: Quando o *stakeholder* possui poder e legitimidade ele praticamente já se configura como definitivo. Quando além disto, ele alega urgência, os gestores devem dar atenção imediata e prioridade a esse.

Para Araújo Junior (2008, p. 1) “analisar os *stakeholders* é analisar o ambiente em que a empresa está inserida e avaliar a influência que os atores deste ambiente têm sobre a empresa e como eles podem interferir no meio ambiente em que a empresa se insere”. A partir de então, o ambiente externo passou a ser observado e foi incluído no que é conhecido por mapa de *stakeholders* (figura 9):

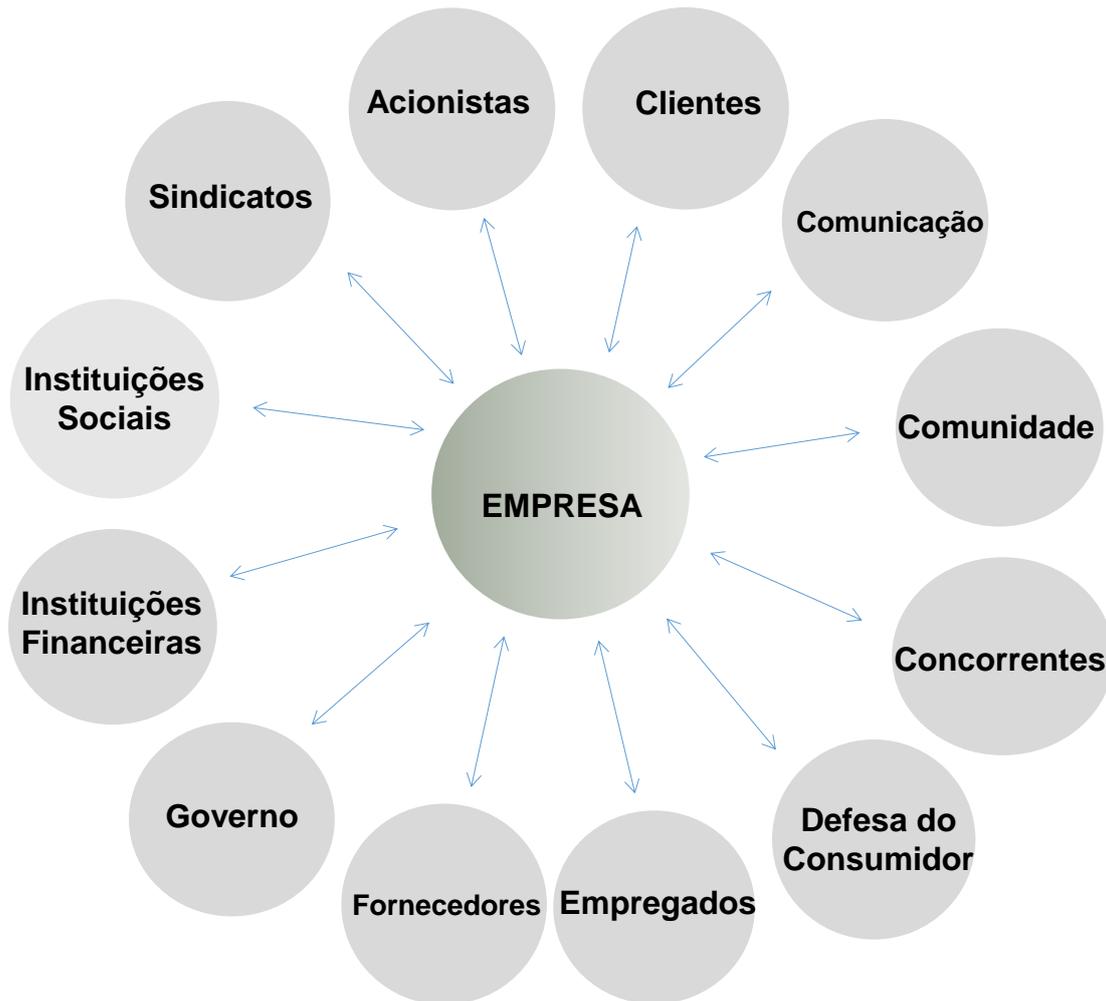


Figura 9: Mapa de *Stakeholders*  
 Fonte: Freeman (1984), adaptado pela autora (2017)

Freeman, Harrison e Wicks (2007) apontam que cabe a cada organização estabelecer seus *stakeholders*, além de identificar o nível de influência de cada um deles utilizando o mapa de *stakeholders*. “Todos os grupos devem ser envolvidos no processo de decisão da empresa, mas cabe à gerência, por meio do relacionamento, identificar quais são as partes mais importantes para a tomada de determinada decisão” (JUNQUEIRA; WADA, 2010, p. 103).

Na gestão estratégica de uma organização, Freeman (1984) esclarece que o objetivo é estabelecer uma direção de atuação. Para tanto, faz-se necessário considerar de forma sistemática todos os grupos que podem afetar esse direcionamento e também sua implantação ao estabelecer um processo de gestão estratégica. Para que a gestão seja eficaz, uma organização precisa ser ainda capaz de saber lidar com os *stakeholders* que a afetam e que são afetados por ela.

#### 1.4 Hospitalidade, *Stakeholders* e Serviços

Considerando a organização como anfitriã e os *stakeholders*, incluindo empregados, como no caso desta pesquisa como hóspede, é possível notar que a hospitalidade pode estar presente em todos os momentos e atividades que envolvam pessoas, inclusive em uma empresa, conforme estudado por Wada (2004).

Anfitrião e hóspede são essenciais para o processo da troca e para que um serviço seja realizado e recebido, mas além deles outros agentes podem estar envolvidos no processo, como outras instituições, fornecedores, a comunidade local e outros indivíduos, como visto neste capítulo, conhecidos por *stakeholders*. A inserção da hospitalidade na relação entre organizações e *stakeholders* pode agregar valor na prestação de serviços e assim gerar competitividade, tema que será abordado no próximo capítulo.

De acordo com, Gotman (2001), Derrida (1997) e Camargo (2003), a hostilidade, assim como a hospitalidade, provém das relações humanas e não é raro que aconteça nas organizações. Sendo assim, a hospitalidade contribui para que as organizações e seus *stakeholders* fomentem relações mais humanizadas e respeitadas.

A hospitalidade pode favorecer para que as organizações identifiquem, diferenciem, interajam e possam personalizar o que seu cliente busca e quais são suas necessidades reais, a fim de que seja executado um serviço de qualidade e conforme o cliente deseja (DALPIAZ et al, 2010). Portanto, a hospitalidade pode constituir um diferencial importante nas organizações. Dessa forma, a existência de relações de hospitalidade com todos os *stakeholders* do processo de expatriação contribuem para que haja uma favorável prestação dos serviços.

## **CAPÍTULO 2 COMPETITIVIDADE, MOBILIDADE CORPORATIVA E EXPATRIAÇÃO**

Neste capítulo são abordados os conceitos de Competitividade, Mobilidade Corporativa e Expatriação. Por fim, é estabelecida uma relação os mesmos.

### **2.1 Competitividade**

A competitividade tem sido uma das grandes questões empresariais na atualidade. As transformações na economia ocasionadas pela globalização fizeram com que o cenário internacional se tornasse mais competitivo e o foco das estratégias empresarias passasse a ser a longevidade das organizações. O termo competitividade se estabeleceu nas organizações como fator determinante para a sobrevivência da empresa no mercado (Porter, 1990).

Competitividade não tem uma definição precisa, devido ao fato de abranger diversas faces de um mesmo problema, podem ser estabelecidas definições distintas ao mesmo tempo. Competir, de acordo com Silva (2001) é participar, mas principalmente, é uma ação daqueles que continuam existindo. Wada e Moretti (2014) apresentam competitividade como o conjunto de situações que permite a qualquer organização competir em seu negócio, que para Porter (1990) se trata de uma posição sustentável de uma empresa para enfrentar as forças da concorrência num ramo específico, possibilitando a superação dos rivais em termos de rentabilidade a longo prazo.

No que diz respeito à concorrência, a competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver e primordialmente crescer em mercados correntes ou em novos mercados. (FARINA, 1999). Nesse mesmo sentido, para Hamel e Prahalad (1997, p. 205), competitividade é estar sempre um passo à frente de sua concorrência: “chegar primeiro ao futuro pode permitir que uma empresa estabeleça um monopólio virtual em uma nova categoria específica de produto”. (HAMEL; PRAHALAD, 1997, p. 205).

A busca pela competitividade pode envolver a reestruturação do portfólio, a revisão de processos, o estabelecimento da melhoria contínua, modificações nos setores e a mudança de estratégias, a fim de conduzir o futuro em favor da organização. Para Hamel e Prahalad (1997) é possível perceber a complexidade do

processo e a necessidade de implementação e gestão da mudança organizacional, seja em termos físicos e estruturais, como em aspectos culturais e comportamentais.

A competição pode influenciar nos níveis de qualidade exigidos, portanto, o estudo da competitividade é essencial para que se alcance o método adequado para desenvolver produtos e processos, utilizando das melhores práticas para excelência em custos, em qualidade e em prazo, e para que se possa capturar as necessidades dos consumidores, a fim de que estas sejam atendidas. A observação dos fatores críticos é indispensável para que a organização consiga desempenhos melhores, atendendo, assim, às exigências de sua missão (ROMAN et al., 2012).

Para Porter (1991, p. 22), “a rivalidade local, a existência de clientes exigentes e a sofisticação dos fornecedores locais favorecem a competitividade, através do estímulo e do apoio à alta produtividade e da rapidez na inovação”. Ter estratégia competitiva, é buscar ser diferente em relação ao que a concorrência oferece: “o lema da estratégia competitiva é ser diferente” (PORTER, 2004, p.43).

São duas as dimensões da competitividade: dimensão macro – que aborda a capacidade de um país em produzir bens e serviços que atendam a demanda do mercado internacional e que gere aumento na renda da sua população (PORTER, 1990; WAHEEDUZZAMAN, 2002), e a dimensão micro – que se trata da competitividade em organizações, considerando que não são os países, mas sim as organizações, que competem de fato nos mercados internacionais. Entretanto, Porter (1990) observa que são os países de origem que oferecem as condições básicas para o sucesso ou fracasso de uma organização nos mercados internacionais.

A competitividade empresarial ocorre como resultado de ações produtivas, administrativas, comerciais e mercadológicas que permitem as organizações alcançarem seus objetivos financeiros, crescimento e participação no mercado Porter (2004). A competitividade de uma organização é determinada pela sua capacidade de construir e manter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. “Para ser competitiva, a empresa depende da capacidade de seus gestores para inovar, buscar novos mercados e melhorar permanentemente a qualidade” (PORTER, 1994, p.76).

De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) a organização que compete consegue resistir a transformações, é capaz de se desenvolver e se estruturar para alcançar seu objetivo final – manter ou aumentar a sua participação

no mercado. Para ser competitiva, a organização precisa ter “capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1997, p.3).

Ghemawat (2000) sugere que:

Toda empresa pode identificar uma atividade que realiza relativamente melhor do que outras e declará-la como uma competência essencial. [...] uma avaliação interna de qual atividade desempenha melhor deve ser uma avaliação externa de tudo aquilo que ela faz melhor do que seus concorrentes (GHEMAWAT, 2000, p. 59).

A capacidade de construir e manter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes determina a capacidade de competitividade de uma organização. Para Porter (1991), conseguir atingir competitividade significa adquirir equilíbrio entre as forças externas que influenciam um negócio.

O autor determina cinco forças para a competitividade: (1) a rivalidade entre concorrentes – é quando se considera a agressividade da concorrência direta; (2) a ameaça de novas empresas – que observa a atividade da organização concorrente e articula barreiras contra a entrada de novas empresas; (3) poder de barganha dos compradores – em suma é a inter-relação entre clientes e a organização; (4) poder de barganha dos fornecedores – é o relacionamento entre o fornecedor de matérias primas/serviços com a respectiva organização; e por fim, (5) a ameaça de novos produtos ou serviços – são os bens e serviços substitutos disponíveis no mercado. Estas forças determinam a dinâmica da competição.

Para ser competitiva, a organização depende de seus gestores para inovar, buscar novos mercados e melhorar permanentemente a qualidade. É importante que gestores definam estratégias competitivas, ou seja, ações para criar posição sustentável no seu mercado. Estratégia competitiva “é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência” (PORTER, 1991, p. 1).

Para Oliveira (2004) a estratégia é uma maneira de conhecer e saber os percursos a serem utilizados para que se alcance os objetivos e desafios estabelecidos pelas organizações. Sun Tzu (1988) aborda a estratégia como forma de conhecer seu concorrente por meio de uma analogia:

Diz-se, portanto, que aquele que conhece o inimigo e conhece a si mesmo não ficará em perigo diante de centenas de batalhas. Aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo às vezes perde. Aquele que não conhece o inimigo nem a si mesmo invariavelmente perde todas as batalhas. (SUN TZU, 1988, p.69).

A organização precisa ter em vista sua estratégia, identificando os possíveis segmentos que decide atender, criando assim, uma cadeia de valor especificamente projetada para este segmento. São essas estratégias que permitem a organização adquirir vantagem competitiva, ter posição de destaque e liderança em seu segmento (Porter, 1994).

Rocha e Goldschmidt (2000, p. 8) definem vantagem competitiva como “o conjunto das características ou atributos detidos por uma empresa que lhe conferem certa superioridade sobre seus concorrentes imediatos”. Porter (1990) identifica como um dos elementos-chave das vantagens competitivas, a presença de fornecedores e distribuidores internacionalmente competitivos, explicitando as relações verticais de dependência que são subliminares ao desempenho positivo das firmas. No entanto, não trata das estruturas verticais de governança, nem oferece uma teoria para explicar tais relações.

Dias e Pimenta (2005, p. 53) sustentam que “o aumento do nível de exigência do consumidor faz parte de um irreversível processo evolucionário do mercado com clientes que, além de maior acesso à informação, têm facilidades de transportes e viajam mais, dispendo de elementos para comparação”. Atualmente, o nível de satisfação do novo cliente ultrapassa, em muito, as singelas necessidades que, até há pouco tempo, bastavam para fazer a alegria dos clientes.

Entende-se assim, que estratégia e vantagem competitiva são fundamentais para a competitividade de uma organização, e que cada uma delas precisa traçar e se engajar no formato ideal para que seja eficaz.

A mobilidade corporativa é considerada uma das formas de competitividade que pode ser eficaz para determinadas organizações, abordada a seguir.

## **2.2 Mobilidade Corporativa**

A mobilidade humana não é recente. Os autores Swarbrooke e Horner (2001) afirmam que o deslocamento de pessoas motivado por negócios ocorre na sociedade desde o nascimento e desenvolvimento da agricultura, quando o que era produzido e tinha excedentes, passou a se tornar motivo de troca entre países,

inicialmente nos continentes Africano, Asiático e Europeu, impulsionando deslocamentos. Desde então, as viagens por motivos de negócios ou trabalho vem crescendo no decorrer da história, com grande ênfase nos períodos dos grandes impérios (Egito, Pérsia, Grécia, Roma), na idade média com a Rota da Seda, seguido pela era Industrial até os dias atuais, conforme pode ser melhor compreendido na figura 10:



Figura 10: O desenvolvimento das missões internacionais no tempo  
Fonte: Meyskens et al. (2009, p. 1441)

As expatriações são missões de longa duração e, portanto são transferências internacionais, porém não permanentes.

Ferreira e Wada (2011) descrevem mobilidade humana como o processo de ir e vir envolvendo o conjunto de recursos necessários para ocorrer e pode ser aplicada de formas distintas, como física, social e no trabalho. Na mobilidade física a análise é realizada por meio da mensuração de fluxos e refluxos de partes da população ou a quantificação demográfica. A mobilidade social, refere-se ao movimento vertical de indivíduos na classificação das classes sociais. Nesta pesquisa, destaca-se a mobilidade baseada no trabalho e que constitui a principal causa de dispersão de pessoas no espaço geográfico. Trata-se da formalização das formas anteriores: mobilidade física e mobilidade social.

Assim, de acordo com Ferreira e Wada (2011) o conceito de mobilidade corporativa pode ser definido como a mobilidade baseada no trabalho e a gestão estratégica envolvida para a remoção de barreiras geográficas, com o intuito de promover o crescimento e sucesso empresarial. Para os autores, a relevância para a

organização é a relação entre o anfitrião e o hóspede no processo da mobilidade e conseqüentemente o cuidado que é necessário na condução do empregado a outros locais que não o dele habitual.

Segundo Beaverstock et al (2009) a mobilidade assumiu no fim do século XX muitas formas, entre elas o Turismo em termos econômicos e as viagens de negócios. A mobilidade tornou-se importante para a quebra das barreiras geográficas e sociológicas, principalmente ao que se refere a globalização, que impulsiona as diferentes formas de mobilidade e definem a vida de muitos trabalhadores.

A mobilidade impulsionada pelos negócios tornou-se foco da análise de disciplinas como gestão de recursos humanos, políticas de planejamento de transportes, modelos de transações corporativas e natureza da mobilidade humana (JONES, 2013).

Até alguns anos atrás, a mobilidade corporativa, estava relacionada principalmente à gestão de expatriados, que são os profissionais transferidos pelas organizações para trabalhar por determinado período de tempo em outros países. Essa ênfase se dá devido ao fato de existirem mais trabalhadores viajando por esse motivo, entretanto, devido aos altos custos da expatriação e as dificuldades atreladas aos aspectos pessoal e familiar, alternativas estão sendo criadas, assim como permanências curtas e/ou intervaladas com períodos no local de origem, resultando em um número maior de viagens, e o emprego de novas tecnologias de comunicação. (WELCH; WORM, 2006).

A mobilidade corporativa é tratada por Harper e Runzheimer (2010) como a mobilidade do colaborador, do funcionário (também conhecido por *employee mobility*), e a definem como uma abordagem de gestão estratégica que visa remover as barreiras geográficas para o crescimento e para o sucesso, cujos dois principais objetivos são: "reforçar as capacidades de gestão de talentos e/ou permitindo o crescimento da receita" (HARPER, RUNZHEIMER, 2010, p. 2).

De acordo com Martins e Murad Jr (2010) a mobilidade corporativa é um conceito abrangente que inclui o Turismo de Negócios, e é um processo no qual a organização subsidia o funcionário para que ele realize treinamentos, reuniões, eventos corporativos e outras atividades. Não há uma classificação única de mobilidade por meio de viagens de negócios, existem diferentes critérios de

classificação de acordo com as motivações, a permanência, a regularidade das viagens e o tempo de permanência.

No quadro 9, Beaverstock et al, 2009, sugerem:

<b>O uso do ELM e contratações ILM permanentes</b>	Recrutamento internacional (principalmente para altos cargos);
	Transferência internacional permanente;
	Recrutamento local para preencher as vagas preferenciais.
<b>Transferências de longo prazo</b>	Atribuições de longo prazo: um a quatro anos de duração (média de 2 a 3 anos);
	Desenvolvimento de carreira para os membros individuais da equipe;
	Transferência de conhecimentos e habilidades.
<b>Atribuições de curto prazo</b>	Três a doze meses;
	Oportunidade para estagiários ganharem experiência em outras partes da empresa;
	Projetos pontuais na fase de arranque de um novo projeto.
<b>Atribuição Oscilante</b>	Alguns meses até um ou dois anos;
	A razão para deslocamentos internacionais quase sempre se encontra com as circunstâncias pessoais do indivíduo;
	Substitui atribuições em longo prazo ou de curto prazo.
<b>Rotação</b>	Instalações <i>offshore</i> ou desérticas no interior do país;
	Ciclo de mudança de semanas e semanas de folga;
	Trabalho internacional em locais remotos ou difíceis em turnos rotativos de um a dois meses com um a dois meses de folga.
<b>Viagens de negócios estendidas</b>	São prolongadas com a demanda dos projetos;
	Substitui transferências de curto prazo;
	Realizada por pessoas em funções de escritório e é quase sempre relacionado a um projeto.
<b>Viagens de Negócios</b>	Duração de até 30 dias;
	Forma flexível de mobilidade corporativa;
	Motivo principal: reuniões relacionadas com os aspectos da atividade empresarial;
	Necessidade de reuniões presenciais.
<b>A mobilidade virtual</b>	Movimento sem movimento físico;
	Utilização de ferramentas como vídeo conferência, bases de dados comuns e sistemas colaborativos;
	Incidem sobre viagens de negócios em diferentes graus.

Quadro 9: Classificação de Mobilidade Corporativa

Fonte: Beaverstock *et al* (2009, p.110), traduzido pelo autor.

Do quadro acima a classificação de transferência de longo prazo é que melhor descreve a expatriação, pois estas têm em média dois à três anos de duração e tem como principais objetivos o desenvolvimento de carreira e transferência de habilidades e conhecimento.

O recrutamento por meio do mercado de trabalho externo (ELM) ou interno (ILM), as transferências de longo prazo ou de curto prazo, atribuições suburbanos,

viagens de negócios estendidas, viagens de negócios e mobilidade virtual, entre outros, são fatores considerados para classificação (BEAVERSTOCK et al, 2009).

Para Jones (2013) o novo formato da economia global tem intensificado a importância do papel desempenhado pelas áreas intensivas em conhecimento e, em especial, serviços de negócios profissionais que são considerados como a área de maior mobilidade corporativa. As organizações têm ficado mais dispersas pelo mundo com o tempo, e as mesmas procuram integrar de forma global suas atividades, tendo assim a necessidade da mobilidade corporativa expandida (WELCH; WORM, 2006).

Para melhor compreender o contexto da mobilidade corporativa, é importante a abordagem do tema globalização. Apesar de não ser um tema principal dessa pesquisa, a globalização impulsiona os deslocamentos e se faz presente na atualidade.

Al Rodhan (2006) define globalização como processo que engloba as causas, meios, e as consequências da integração transnacional e transcultural das atividades humanas e não humanas. Já para Giddens (2006) globalização é expressada pelas relações sociais de escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais sofrem influências por eventos ocorrendo a milhas de distância. O autor afirma ainda que a globalização é um processo descentralizado, “que não está sob o controle de nenhum grupo de nações e ainda menos sob o domínio das grandes companhias” (GIDDENS, 2006, p. 27) e que não é simples dizer que a globalização é uma força promotora de um bem geral.

Giddens (2006) ressalta os impactos da globalização em relação às sociedades e a todos os demais aspectos que transcendem as questões econômicas de um país e financeiras dos mercados. É possível perceber que a globalização está fortemente presente nestas questões e uma de suas consequências é o desenvolvimento de organizações atuantes no mercado global que por fim, causam a existência e a necessidade frequente da mobilidade.

Sheller e Urry (2004) apontam que a globalização da economia fez com que as viagens motivadas pela realização de negócios internacionais se expandissem e que os negócios à distância também tivessem necessidade de experiências presenciais. Como exemplo as conferências e redes de contato como interações e ramos de negócios e também sociais que podem fomentar fortes laços entre grupos heterogêneos. Ainda para os autores, a globalização econômica, os avanços

tecnológicos, de comunicação e na área de transportes são itens de grande importância para o aumento de viagens de negócios e turistas, o que estimula a mobilidade de capitais, bens, serviços, pessoas e conhecimento.

Para Beaverstock et. al (2010) existem quatro dimensões para explicar a função ou necessidade da mobilidade em uma economia globalizada e o porquê da sua expansão. A primeira dimensão é a “aquisição e retenção de negócios”, está ligada à necessidade de fazer contatos presenciais e estabelecer redes de contatos para a obtenção de novos negócios. A segunda dimensão é “fazer negócios” tanto com clientes como com fornecedores. A terceira dimensão está relacionada ao “controle corporativo” no contexto da globalização e é desenvolvida por executivos que viajam pelo mundo na tentativa de alinhar as estratégias das organizações internamente, não possuindo contato com outras organizações. A quarta dimensão é referente às práticas associadas com a reprodução da “coerência organizacional” e da “cultura corporativa”, essencial para que a organização se mantenha coerente.

Jones (2013) apresenta como condutores e facilitadores da mobilidade:

- A produção e o consumo de produtos e serviços em uma complexa rede global, acelerados pelo crescente número de economias emergentes como na Ásia e América Latina;
- A descentralização topográfica de atividades econômicas globais que ocorre de forma desigual e ainda focada em termos locais em uma rede interconectada de cidades e regiões urbanas;
- A integração da rede global da cidade em um espaço econômico global;
- A crescente importância de aquisição de conhecimento em produtos e processos de produção;
- O avanço das tecnologias em transporte e o desenvolvimento de sua infraestrutura e sistemas de suporte.

É notável a importância da globalização para os processos de mobilidade e seu conseqüente crescimento. A globalização não só é o vetor para que existam os deslocamentos como também o que sustenta o desenvolvimento das formas e variações do mesmo.

Wickham e Vecchi (2010) propõem uma tipologia para os sujeitos (viajantes) da mobilidade, de acordo com o número de lugares visitados com frequência e no número de novos lugares visitados. Os quatro tipos de viajantes são: os viajantes

habituais que viajam com certa regularidade para poucos destinos; os exploradores que viajam com frequência para onde nunca estiveram e sempre retornam para o lugar de partida; os nômades que tem diversos locais de trabalho e moradia; os comerciantes que visitam os clientes para solucionar problemas e/ou implantar novos equipamentos e/ou sistemas. Estes geralmente são técnicos de um nível hierárquico inferiores três tipos anteriores.

Segundo Welch e Worm (2006) os viajantes de negócios apresentam queixas tais como a separação da família, estresse das viagens, preocupações de segurança e exigências incessantes do trabalho, apesar de obterem fatores positivos no seu modo de vida como variedade, novidade, emoção e desenvolvimento pessoal. Ainda para Welch e Worm (2006) a partir dessas queixas surge uma questão: como se relacionar com diferentes perfis de demandas e ainda sim cumprir todas as regras e políticas internas sobre viagens nas organizações.

De acordo com Sawbrooke e Horner (2001) os gestores de viagem tem papel fundamental na organização quando na percepção das diferentes demandas (decorrente da globalização) criando uma força de trabalho multicultural. Portanto faz-se necessárias medidas assertivas no deslocamento dos funcionários para não gerar insatisfação.

No mesmo sentido que os viajantes de negócios, porém diferentes pelo tempo de permanência, a expatriação de profissionais é um processo cada vez mais utilizado pelas organizações. A atual pesquisa tem foco principal nessa mobilidade (expatriação).

Freitas (2010) afirma que o homem precisa se desterritorializar e adaptar-se cada vez mais rápido às exigências profissionais, buscar aprendizado constantemente, a reintegrar diferentes experiências e a apresentar performances cada vez mais elevadas independente do cenário cultural onde esteja inserido. Assim, para o autor, a mobilidade pode ser compreendida de maneira ampliada, como uma disposição para o aprendizado e às mudanças constantes, sejam em relação a cargos, empresas ou países.

Para Freitas (2010) existe nos dias atuais uma movimentação intensa de pessoas, acelerada pela economia cada vez mais globalizada, o que faz com que profissionais altamente qualificados sejam elemento fundamental nessa consolidação, onde a diversidade do mundo é apropriada pelas organizações

globais tanto pelas fusões de suas unidades, como também na fusão de equipes multiculturais.

O profissional passa a conviver com a possibilidade de avaliação também a partir de seu potencial de mobilidade. Desta forma, a expatriação de profissionais passa a ser um processo frequente e é cada vez mais utilizado. (FERNANDEZ, 2002; GOSH; REIS, 2003; FREITAS, 2005).

A desterritorialização passa a ser uma constante não apenas para os profissionais, mas para as próprias organizações. Nesta pesquisa, a mobilidade corporativa foi analisada com foco na expatriação, que é aprofundada a seguir.

### **2.3 Expatriação**

As organizações multinacionais apresentam grande demanda por expatriações, prática que se mostra fundamental para a expansão global e manutenção de vantagem competitiva (Cartus, 2007; Collings, Scullion e Morley, 2009). Rosal (2015) menciona que um notável e crescente número de profissionais passou a trabalhar fora de seu país de origem, gerando novas relações de trabalho. A mobilidade global tem se revelado forte característica da sociedade contemporânea.

As expatriações também se apresentam como uma opção para o desenvolvimento de habilidades globais, tornando-se assim uma etapa necessária para o gerenciamento de carreiras executivas (Takeuchi, Lepak, Marinova e Yun, 2007). Nunes et al. (2008) consideram que a expatriação trata do deslocamento de um profissional a um destino internacional, com determinação de elementos como função, período, condições financeiras e localização. A organização é que define o objetivo e o modelo de expatriação e, conseqüentemente, o perfil do expatriado.

A palavra expatriado possui diversos conceitos, contudo para o presente trabalho serão considerados apenas alguns deles. O conceito de expatriação normalmente varia em relação ao tempo que o empregado ficará fora do país de origem. Segundo Dutra (2002, p. 69), expatriado é aquele que “terá que atuar por um período ou de forma definitiva em um país diferente daquele no qual foi contratado para trabalhar”. Para Caligiuri (2000), os expatriados são os empregados enviados por uma organização para viver e trabalhar em outro país, por um período que pode variar de dois a vários anos. Shephard (1996) ainda complementa que

podem ser definidos como empregados que não são cidadãos do país para o qual foram designados para trabalhar.

De acordo com essas definições verifica-se que o conceito de expatriação pode variar de acordo com a legislação de cada país. No Brasil, desde julho de 2009, todos os trabalhadores brasileiros que prestam serviço no exterior passaram a ter sua relação de emprego regida pelas disposições contidas na Lei nº 7.064, de 06 de dezembro de 1982, anteriormente aplicada apenas aos empregados de empresas prestadoras de serviços de engenharia, consultoria, projetos e obras, montagens, gerenciamento e congêneres (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2012).

Em 06 de julho de 2009, a Lei nº 11.962, publicada no Diário Oficial da União retirou a especificação do segmento no qual a organização atua, deixando expresso que todos os trabalhadores contratados no Brasil ou transferidos por seus empregadores para prestar serviço no exterior estão submetidos ao mesmo regime (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2012). Ainda, de acordo com a Lei nº 7.064/82 (artigo 1º), fica excluído do regime o empregado designado para prestar serviços de natureza transitória, por um período menor que 90 dias (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2012). Devido a essa delimitação, os empregados só se tornam expatriados, perante a lei, implicando o recebimento de benefícios e remuneração como expatriado após 90 dias no país estrangeiro.

Assim como os conceitos de expatriação, os tipos de expatriados variam de acordo com as concepções dos autores, apresentados no quadro 10:

<b>Tipo de expatriado</b>	<b>Características</b>	<b>Autores</b>
Expatriado	Empregado enviado por uma empresa para trabalhar em outro país.	Dutra (2002), Caliguri (2000) e Shepard (1996)
Expatriado brasileiro	Empregado contratado no Brasil para prestar serviço no exterior por um período maior que 90 dias.	Lei nº 11.962/09
Repatriado	Expatriado que retorna à empresa matriz.	Gallon e Antunes (2013)
Impatriado	Empregado de uma subsidiária que trabalha em missões temporárias na matriz da empresa.	Harvey, Ralston e Napier (2000)
Flexpatriado	Empregado que circula entre países, em estadas de curta duração e não é acompanhado pela família a fim de responder às necessidades de flexibilidade da empresa.	Rego e Cunha (2009)
Cidadão do mundo	Empregado que transita por vários países, se adapta facilmente a outras culturas e já perdeu a identidade de cidadão de um único país.	Bohlander, Snell e Sherman (2003)
Executivo transnacional	Empregado que conhece e aprecia culturas variadas e tem, por competência, facilidade de transitar rotineiramente e por diversas culturas e países durante sua carreira profissional.	Tanure, Evans e Pucik (2007)
Patriado	Empregado que retorna para a empresa depois de uma sequência de múltiplas realocações.	Harvey e Novicevic (2006)

Quadro 10: Síntese dos conceitos de expatiação

Fonte: baseado em Gallon, Scheffer, Bittencourt (2014, p. 5)

Tung (1998) ainda sugere que uma das tendências na carreira profissional é a carreira “sem fronteiras”, com o intuito das pessoas se deslocarem de uma organização para a outra com o objetivo de melhores oportunidades e consequente desenvolvimento profissional.

A patriação é tratada por Harvey e Novicevic (2006) como o retorno do expatriado depois de uma sequência de múltiplas realocações em uma organização, conceito este que é aplicado em relação ao empregado da matriz que passa por diversas subsidiárias, por longos períodos, para que, ao final, possa retornar para a matriz e assumir um cargo executivo dentro da organização. Conhecido como *job rotation*, esta técnica de amplitude global e caráter estratégico tem a finalidade de possibilitar a compreensão de todas as operações internacionais. O patriado tem por objetivo aprender as peculiaridades de cada subsidiária, com a finalidade de obter vasto conhecimento sobre o mercado externo e trazê-lo para a matriz. A patriação é quase o término de uma carreira de expatriado ou o auge do desenvolvimento de sua liderança global. (HARVEY; NOVICEVIC, 2006)

Rego e Cunha (2009) emolduram três categorias para compor o quadro internacional de funcionários em relação ao tempo da duração da missão: os de missões de curta duração (até seis meses); os expatriados de missões de longa duração (entre seis meses e três-cinco anos); e os “expatriados” permanentes.

As variações são importantes para a compreensão dos sujeitos da expatriação, mas para a presente pesquisa, apenas o expatriado e o expatriado brasileiro serão apontados, ambos considerados hóspedes de suas organizações.

As razões pelas quais as organizações têm buscado utilizar a expatriação variam de acordo com cada organização e de suas estratégias. Para Tanure, Evan e Pucik (2007) a expatriação traz vantagens tanto para a organização quanto para o empregado. O desenvolvimento de liderança, expansão do mercado, solução de problemas e desenvolvimento da empresa são algumas das vantagens para a organização. Black e Gregersen (1991) ainda destacam outras vantagens como gerenciamento nos processos de fusões e aquisições; transferência de tecnologia para a empresa local; e desenvolvimento de ideias criativas e inovadoras. Por outro lado, o empregado busca a realização profissional, pois se lançar num projeto internacional é um grande desafio, além de poder mostrar sua capacidade e sua qualificação ao contribuir com a organização. O empregado ao aceitar a expatriação, sente-se mais valorizado pela organização e, com isso, tende a se comprometer mais. Para o sucesso do processo é importante, também, que as políticas e as práticas estejam alinhadas às estratégias da organização (TANURE; EVAN; PUCIK, 2007).

Gallon, Scheffer e Bittencourt (2014) afirmam que a expatriação precisa ser pensada como estratégica para a área de RH (Recursos Humanos) e precisa ser planejada em três momentos: a preparação para a missão; a missão em si; a volta da missão (repatriação). Nessa última, a experiência que o repatriado obteve assume grande importância para ele e para a organização. Os autores observam que a literatura de GRH (Gestão de Recursos Humanos) destaca que a expatriação se apresenta como relevante processo no que compete a Gestão de Recursos Humanos Internacional (GRHI), pois é essencial na condução dos negócios globais de uma organização. Da GRHI surgem as políticas e práticas com objetivo de gerenciar profissionais expatriados, que contribuem para a transferência de conhecimento entre as demais sedes da organização e para o desenvolvimento dos negócios.

A GRH busca o alinhamento de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo. Também é fundamental se ter um modelo integrado que articule os processos de GRH entre si, a fim de mostrar a amplitude dessa área dentro das estratégias organizacionais (DUTRA, 2002; ULRICH,2000).

Tratando do perfil dos expatriados, Finuras (2007) destacou os seguintes talentos e aptidões que os mesmos devem reunir: capacidade de gestão de conflitos; tomada de decisão; gosto pelo desafio; conhecimento linguístico e flexibilidade para se ajustar a situações críticas. Ivancevich (2008) complementa afirmando que o gestor expatriado terá mais probabilidade de sucesso se tiver um forte desejo de trabalhar em outro país.

Black e Mendenhall (1990) apontam que um dos principais fatores da seleção é que o expatriado esteja disposto ao intercâmbio cultural, o que compreende três habilidades: habilidade de preservação de si, como cuidados com o estresse, ter autoconfiança, saúde mental e controle psicológico; habilidades para novos relacionamentos com pessoas culturas diferentes, destacando a comunicação, a socialização e a confiança nos nativos; habilidades cognitivas que permitam ponderar o diagnóstico do ambiente local e as redes sociais.

Rego e Cunha (2009) explicitam de forma sintetizada alguns fatores que são capazes de minimizar os riscos no recrutamento e seleção dos expatriados, conforme quadro 11, de Remondes e Vinhas (2014):

<b>Competências específicas do cargo</b>	Competências técnicas Competências de gestão Aptidões administrativas Familiarização com as operações da sede e da unidade local
<b>Características de personalidade e competências</b>	Tolerância perante ambiguidade e incerta Autoconfiança Orientação para os objetivos Adaptabilidade e flexibilidade comportamental Intuição Pensamento aberto Empatia, inteligência emocional Competências de relacionamento interpessoais e comunicacionais Abertura a experiência Orientação cosmopolita Estilo de negociação cooperativa Competência linguística Criatividade
<b>Motivações</b>	Crença na missão Congruência da missão com o plano de carreira do gestor Interesse na experiência transcultural Interesse no país de destino Disponibilidade para aprender novas atitudes e novos padrões de comportamento
<b>Situação familiar</b>	O cônjuge deseja experimentar uma vivência no estrangeiro Cônjuge adaptativo e apoiante Casamento estável Situação de filhos favorável
<b>Competências linguísticas</b>	Conhecimentos da língua do país anfitrião Compreensão da linguagem não verbal (gestos, sorrisos, saudações)

Quadro 11: Fatores relevantes para a seleção de gestores expatriáveis

Fonte: Remond e Vinhas (2014, p. 20)

Apesar de existirem fatores relevantes para a seleção de gestores expatriáveis, a mesma não garante o sucesso da expatriação. Outros fatores podem não ser considerados na seleção e que podem fazer diferença.

Segundo Lee e Van Vorst (2010) a adaptação transcultural se refere à facilidade ou dificuldade de adaptação que as pessoas enfrentam em relação a diversos assuntos ligados à vida e ao trabalho no exterior. Black (1988) apresenta um modelo de adaptação transcultural com três dimensões: adaptação ao trabalho (novos padrões de trabalho), adaptação à geral à cultura e condições de vida no exterior.

Black et al. (1991) sugeriram a partir de vasta revisão de literatura um modelo integrado de adaptação internacional que contém sete fatores divididos em duas categorias que influenciam as três dimensões da adaptação citadas anteriormente. A

primeira categoria representa os fatores relacionados à adaptação antecipatória, ou seja, fatores prévios à partida para o exterior. Eles podem ser individuais como: habilidades pessoais transculturais pré-expatriação, experiências internacionais prévias e expectativas em relação à vivência no exterior e organizacionais como: efetividade dos processos de seleção e programa de treinamento pré-expatriação.

A segunda categoria se refere à adaptação após a chegada ao país de destino. Esta categoria é composta por elementos relacionados ao cargo como: conflitos frente a novos padrões de trabalho e papéis; organizacionais como: novos padrões de cultura organizacional e de relacionamento com companheiros e líderes; posicionais como: mudanças na natureza do trabalho e no nível de stress envolvido na nova função; fatores não relacionados ao trabalho como: adaptação da família, adaptação à cultura nacional, interação com as pessoas e condições de vida no país de destino e fatores individuais como :eficácia para adaptar-se a novos ambientes.

Segundo Black et al. (1991) as três dimensões da adaptação de expatriados não são independentes, elas se influenciam mutuamente. Selmer e Fenner Jr. (2008) adicionam que há efeitos de transborde (*spillover effects*) que fazem com que um domínio da adaptação transcultural influencie o outro. Por exemplo, dificuldades com a aprendizagem do idioma do país de destino tendem a afetar a adaptação quanto à interação com locais. Porém esse obstáculo pode também acarretar dificuldades para resolver problemas do cotidiano como mover-se pela cidade ou fazer compras, afetando, assim, a sua adaptação geral.

Homem e Tolfo (2008) citando Black et al. (1991), identificam um modelo de ajustamento de expatriados que se divide em duas etapas essenciais: o ajustamento antecipado e o ajustamento no país estrangeiro como mostra quadro 12, adaptado por Remonds e Vinhas (2014):

Ajustamento antecipado		Ajustamento no país estrangeiro		
Fatores relacionados		Fatores relacionados		
Indivíduo	Organização	Trabalho	Cultura organizacional	Contexto fora do trabalho
Experiência prévia internacional	Mecanismos e critérios de seleção do expatriado	Fatores inibidores: novidade do papel e conflito do papel a desempenhar	Alta novidade da cultura organizacional	O ajustamento da família relacionado com o ajustamento do cônjuge perante o grau de ajustamento internacional
Formação intercultural antes do embarque para o país estrangeiro		Fatores facilitadores: clareza do papel	Apoio dos membros da organização relacionada com o grau de ajustamento Suporte logístico auxiliar na interação e no ajustamento	

Quadro 12: Modelo de ajustamento do expatriado  
Fonte: Remonds e Vinhas (2014, p. 22)

É possível observar como o ajustamento antecipado tem importante peso tanto quanto o ajustamento no país estrangeiro. Ambos salientam fatores que podem prever o sucesso de uma expatriação.

As práticas mais relacionadas com o sucesso da expatriação são: adaptação intercultural, o que demanda uma política de treinamento da organização; habilidades técnicas para a tarefa e para gestão, a qual demanda uma política de seleção eficiente; estabilidade e adaptabilidade da família, a qual necessita de uma política de adaptação e suporte por parte da empresa (MENDENHALL, DUNBAR; ODDOU, 1987; DE CIERI, DOWLING; TAYLOR, 1991; FLYNN, 1995).

A maior parte dos fracassos de expatriação está relacionada com alguns aspectos como adaptação do cônjuge ou da família; adaptação do expatriado: quando o choque cultural é muito grande e o empregado não está suficientemente preparado para esse tipo de mudança; responsabilidades: quando o expatriado não consegue atender às responsabilidades atribuídas ao seu cargo; competência técnica insuficiente para o cargo assumido; falta de motivação para trabalhar no exterior; perfil: quando o executivo não possui personalidade ou maturidade emocional para enfrentar tal experiência; e problemas de comunicação (TUNG, 1987; DE CIERI et al. 1991; BLACK et al. 1992).

Deresky (2004) aponta que outros fatores relacionados à gestão do processo também são associados ao insucesso da expatriação, como: planejamento inadequado para expatriação e repatriação do executivo e de sua família; aspectos financeiros e benefícios, pois quando essa negociação não supera as expectativas do indivíduo, há possibilidade de gerar desmotivação; critérios de seleção que não consideram a missão a ser desempenhada, mas sim critérios predefinidos de seleção; repatriação e carreira profissional, pois quando o executivo percebe que não há ganhos em sua carreira ou há insegurança quanto à repatriação, a frustração pode desencadear desgastes emocionais.

De acordo com Tung (1987), a volta antecipada do executivo é entendida como falha ou fracasso do processo de expatriação. Para Rosal (2015) muitas empresas multinacionais falham na repatriação de seus executivos, pois não conseguem retê-los na organização. Com isso, não obtêm ganho com a experiência acumulada pelo executivo expatriado. Tung (1982) lembra que, além de comprometer os negócios e as estratégias da organização, a expatriação é uma operação de alto custo, principalmente, quando associada a uma operação malsucedida.

Para realizar a análise de dados da pesquisa de campo que será feita na segunda etapa desse trabalho, será utilizada a pesquisa Mobility Brasil (2016), que se encontra no anexo I.

## **2.4 Competitividade, Mobilidade Corporativa e Expatriação**

A competitividade é considerada na atualidade muito importante para as organizações. As transformações na economia ocasionadas pela globalização alteraram o cenário internacional o tornando mais competitivo e consideraram as estratégias empresariais como importante para a longevidade das organizações. (Porter 1994). Nesse contexto surgem as organizações que utilizam mobilidade corporativa como meio de se tornarem mais competitivas no mercado e que segundo Ferreira e Wada (2001) possuem uma gestão estratégica envolvida para a remoção de barreiras geográficas, com o intuito de promover o crescimento e sucesso da organização.

Silva (2001) define competir como participar, mas principalmente, é uma ação daqueles que continuam existindo. A organização que compete consegue sobreviver

a transformações, se desenvolve e se estrutura para alcançar seu objetivo final e manter ou aumentar a sua participação no mercado. Como afirmam Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1997), a organização, para ser competitiva, necessita ter capacidade de elaborar e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam crescer ou conservar uma posição sustentável no mercado por um longo prazo”. Assim segundo a empresa especializada em mobilidade corporativa Runzheimer International (2010) a mobilidade de empregados está relacionada a dois principais objetivos empresariais: melhorar a capacidade de gestão de talentos e/ou permitir o crescimento da receita.

Uma das formas de mobilidade utilizada na atualidade por muitas organizações é a expatriação. As organizações multinacionais apresentam grande demanda por expatriações, prática que se mostra fundamental para a expansão global e manutenção de vantagem competitiva (Cartus,2007; Collings, Scullion, & Morley, 2009). Segundo Welch e Worm (2006) as organizações têm ficado mais dispersas pelo mundo com o tempo, e as mesmas procuram integrar de forma global suas atividades, tendo assim a necessidade da mobilidade corporativa expandida.

É possível perceber que a mobilidade corporativa retratada neste trabalho através das expatriações, tem como objetivo tornar as organizações mais competitivas. A expansão de mercado, desenvolvimento de liderança, solução de problemas e desenvolvimento da empresa são algumas vantagens que a expatriação pode levar a organização que vê nesse processo uma forma de estar em vantagem competitiva perante as outras organizações que não possuem essa prática de mobilidade corporativa.

É importante ressaltar que a expatriação não é somente benéfica para as organizações que visam competir em seus mercados, ela também é importante para o expatriado que busca a realização profissional. O empregado ao aceitar a expatriação, sente-se mais valorizado pela organização e, com isso, tende a se comprometer mais, retornando isso a organização em forma de comprometimento e dedicação.

Expatriações proporcionadas pela mobilidade corporativa são, portanto vistas como estratégias pelas organizações que a praticam. Devido a sua complexidade, esta forma de mobilidade se apresenta como uma opção para o desenvolvimento de habilidades globais, tornando-se assim uma etapa necessária para o gerenciamento

de carreiras executivas. Esta se bem aproveitada, torna-se uma vantagem competitiva para a organização.

## **CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo expõe os procedimentos metodológicos utilizados, apresenta o estudo de casos múltiplos, os objetos de estudo, a categorização e o protocolo de pesquisa.

### **3.1 Estudo de casos múltiplos**

A problemática da pesquisa desenvolvida foi: “Por que a gestão das experiências de hospitalidade nos serviços oferecidos por *stakeholders* pode beneficiar os processos de expatriação oferecidos pela organização anfitriã e sua consequente competitividade?”.

O objetivo geral deste estudo foi compreender a relação entre gestão de experiências da hospitalidade, prestação de serviços dos *stakeholders* do processo de expatriação e a competitividade das organizações que realizam estes processos de mobilidade corporativa. Os objetivos específicos foram: a) identificar os *stakeholders* envolvidos no processo de expatriação das organizações pesquisadas; b) entender o processo de expatriação destas organizações; c) compreender como se dá a relação de hospitalidade entre organização e expatriados e seus familiares.

Foram estipuladas três proposições para serem testadas: (P1) a gestão de serviços que contempla experiências de hospitalidade são mais positivas quando a organização assume o papel de anfitriã no processo de mobilidade corporativa; (P2) existe uma relação de mútuo apoio entre a organização e seus *stakeholders* na mobilidade corporativa, que são observadas antes, durante e após o processo de expatriação; (P3) as experiências de hospitalidade proporcionadas para o expatriado e sua família ao chegar ao novo país de residência, tem direta relação com a competitividade da organização que recebe este profissional.

Esta é uma pesquisa empírica, qualitativa e de caráter exploratório que “é utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação” (DENCKER, 1998, p. 149).

De acordo com Minayo (1999), as considerações são dadas a partir da análise detalhada por parte do pesquisador posterior à observação participante, entrevista e outros meios, “neste tipo de pesquisa, o pesquisador é o instrumento principal” (ANDRÉ, 2008, p. 28). Os fatos não se comprovam estatisticamente e não há pretensão de encontrar o que é certo ou errado, mas sim a opinião do entrevistado acerca do assunto estudado.

Foi realizado o levantamento bibliográfico em artigos, teses, dissertações e livros, que segundo Dencker (1998, p. 125) “permite um grau de amplitude maior, economia de tempo e possibilita o levantamento de dados históricos”. O conteúdo teórico foi organizado em capítulos conceituais e, na etapa seguinte foram realizadas entrevistas semiestruturadas, em uma amostra não probabilística, para aplicação do método de estudo de casos múltiplos proposto por Yin (2005). Estas entrevistas foram realizadas com representantes de organizações escolhidas por conveniência, além de *stakeholders* indicados pelas mesmas, sendo que nas entrevistas com gestores de recursos humanos e especialistas em expatriação, não foi autorizada a divulgação do nome dos entrevistados e das respectivas empresas.

De acordo com Triviños (1987) a entrevista semiestruturada é caracterizada por conter questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, sendo que estes questionamentos dão frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. Manzini (1990/1991) explica que este tipo de entrevista tem como ponto principal o assunto sobre o qual pesquisado, em que é elaborado um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. O autor defende que desta forma, durante a entrevista as informações surgem de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Quanto ao estudo de casos múltiplos, Yin (2005) explica que consiste em:

(...) uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005, p. 32).

Foram escolhidas três organizações que praticam expatriação, para realizar entrevistas exploratórias, semiestruturadas. Realizaram-se também entrevistas com *stakeholders*, com a utilização de *snow ball*, que se trata de uma técnica formada de

amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais, em que os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes de acordo com seus relacionamentos, que por sua vez indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que se alcance o objetivo proposto ou o ponto de saturação (Baldin & Munhoz, 2011).

Segundo Vinuto (2014), a técnica de bola de neve é utilizada principalmente para fins exploratórios. De acordo com Bernard (2005), o *snow ball* é utilizado para pesquisas com populações difíceis de serem acessadas ou estudadas ou quando não há precisão sobre sua quantidade.

Os roteiros de entrevistas foram elaborados a partir do método de categorização sugerido por Bardin (2011), em que, segundo a autora, a maioria dos procedimentos de análise organiza-se ao redor de um processo de categorização:

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia, com os critérios previamente definidos). (BARDIN, 2011, p. 147).

O método indicado por Bardin (2011) propõe a divisão da pesquisa em três etapas: 1) análise e organização do conteúdo levantado em pesquisa bibliográfica, para elaboração das perguntas para as entrevistas. Sistematiza as ideias iniciais colocadas pelo referencial teórico e estabelece indicadores para a interpretação das informações coletadas. É realizada a categorização; 2) organização das respostas das entrevistas em quadros separados de acordo com o tema para exploração dos resultados das entrevistas e 3) análise de conteúdo, que compreende no tratamento dos resultados, com interpretações dos quadros utilizados, para que os resultados se tornem válidos e significativos. A análise é realizada por meio da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes.

Tanto as entrevistas analisadas, como o referencial teórico, respondem ao final da pesquisa, o problema proposto.

Para melhor desenvolvimento da pesquisa, Yin (2005) estabelece a elaboração de um protocolo de pesquisa para ser seguido, com a definição dos procedimentos que auxiliam na investigação para se alcançar o resultado. O protocolo de pesquisa é capaz de nortear o estudo de campo que utiliza as entrevistas mencionadas.

### 3.2 Objetos de estudo

Em seguida são apresentados os objetos de estudo da presente pesquisa, três organizações multinacionais que praticam a expatriação como política de mobilidade, que foram escolhidas conforme critério de conveniência e disponibilidade das mesmas para responder a pesquisa.

- Organização 1 – O1

Fundada em 1987, a Organização 1 atua como uma rede global de firmas-membro independentes que prestam serviços profissionais de auditoria, consultoria tributária e consultoria de negócios. É considerada uma das quatro mais importantes no segmento. As firmas-membro da O1 podem ser encontradas em 155 países. Em conjunto, elas empregam mais de 174.000 profissionais, por todo o mundo, entre diversas práticas. No Brasil a O1 está em 22 cidades e 13 estados brasileiros e Distrito Federal. São promovidos programas de mobilidade, como o Global Opportunities (GO) que visa facilitar o intercâmbio de profissionais entre as firmas-membro pelo mundo.

Esta empresa foi selecionada por conter um programa bem amplo e específico de expatriação, além de ter como estratégia o intercâmbio de seus profissionais.

- Organização 2 – O2

Com mais de 45 anos de existência a Organização 2 é hoje uma das maiores organizações aeroespaciais do mundo. Atua nas etapas de projeto, desenvolvimento, fabricação, venda e suporte pós-venda de aeronaves para os segmentos de aviação comercial, aviação executiva, além de oferecer soluções integradas para defesa e segurança e sistemas. Com escritórios e fábricas em várias partes do mundo e mais de cinco mil aeronaves vendidas em todos os continentes, são líderes no mercado de jatos comerciais com até 130 assentos, a quinta maior fabricante de jatos executivos no mundo e a maior empresa de soluções de defesa e

segurança no Brasil. Possuem 19 mil funcionários espalhados pelo mundo – somando mais de 20 nacionalidades.

A seleção dessa organização se deu pelo motivo desta possuir uma ampla política de expatriação.

- Organização 3 – O3

A Organização 3 é uma organização líder em serviços financeiros globais, com aproximadamente 200 milhões de contas de clientes e negócios em mais de 160 países. A Organização 3 oferece a pessoas, corporações, governos e instituições uma ampla série de produtos e serviços financeiros, incluindo serviços bancários e de crédito ao consumidor, serviços bancários corporativos e de investimentos, corretagem de valores e administração patrimonial. No Brasil teve início em abril de 1915, quando foram abertas as sucursais do Banco na cidade do Rio de Janeiro e em Santos (SP). Em agosto do mesmo ano, também foi inaugurada a primeira agência em São Paulo (SP). Hoje, está presente em 21 estados brasileiros e no Distrito Federal por meio de 103 agências.

A escolha dessa organização ocorreu por esta ter um programa de expatriação e também pela disponibilidade do Recursos Humanos em colaborar com a pesquisa.

### **3.3 Categorização**

Apresenta-se a seguir a categorização elaborada conforme proposto por Bardin (2011). As categorias e subcategorias determinadas serviram de base para os roteiros de entrevistas com os Gestores de Recursos Humanos (grupo 1) e os *stakeholders* (grupos 2) indicados por eles. As categorias contemplam as proposições às quais se relacionam, quando aplicável, de forma que se tornou possível que as entrevistas respondessem ao questionamento inicial desta pesquisa.

#### **ESPECIALISTAS**

Categoria criada para gerar o roteiro das entrevistas realizadas com os especialistas em mobilidade corporativa, posteriormente utilizadas para a análise do

conteúdo gerado. As entrevistas com especialistas foram importantes para obter maior clareza dos aspectos investigados nessa pesquisa.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado	
	Cargo	Cargo atualmente ocupado	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	Tempo em que trabalha na organização e cargos ocupados em caso de promoções e transferências	
Identificação da organização	Ano de fundação	Ano de fundação da empresa na sede no Brasil	
	Sede e sucursais	Localização das sedes e sucursais	
	Número de colaboradores	Número total de colaboradores e número de colaboradores da sede em que trabalha	
Visão geral sobre expatriação	Descrição do processo de expatriação	Solicitar ao entrevistado que descreva o que ele entende de expatriação	Processo de mobilidade corporativa
	Gestão da expatriação	Identificar de que forma se dá uma gestão eficiente desse processo	Gestão da mobilidade corporativa
Stakeholders do processo de expatriação e relações de hospitalidade	Identificação dos <i>stakeholders</i> do processo de expatriação	Identificar quem são os <i>stakeholders</i> desse processo	P2- <i>stakeholders</i>
	Relações de hospitalidade entre os <i>stakeholders</i> da expatriação	Identificar a presença ou ausência de hospitalidade nas relações dos <i>stakeholders</i> do processo de expatriação	P1, P2- hospitalidade, <i>stakeholders</i>
Prestação de serviços no processo de expatriação e competitividade	Prestação de serviços no processo de expatriação	Identificar as diferentes prestações de serviços no processo de expatriação	P1, P2- serviços, expatriação
	Relação entre prestação de serviços e competitividade	Verificar se há relação entre a correta prestação de serviços e competitividade no processo de expatriação	P3 – serviços, competitividade

Quadro 13: Categorização para elaboração do roteiro de entrevistas com especialistas  
Fonte: da autora (2017)

## GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

Categoria criada para gerar o roteiro de entrevistas realizadas com os gestores de recursos humanos das organizações selecionadas, posteriormente utilizadas para a análise do conteúdo.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado	
	Cargo	Cargo atualmente ocupado	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	Tempo em que trabalha na organização e cargos ocupados em caso de promoções e transferências	
Identificação da organização	Ano de fundação	Ano de fundação da empresa na sede no Brasil	
	Sede e sucursais	Localização das sedes e sucursais	
	Número de colaboradores	Número total de colaboradores e número de colaboradores da sede em que trabalha	
Mobilidade Corporativa	Política de Expatriação	Verificar se existe uma política de expatriação e se a mesma é aplicada durante o processo	P1- identificação de demandas, mobilidade corporativa
	Motivos para se ter a expatriação na empresa	Principais motivos pelo qual a empresa investe na expatriação	P3- expatriação, competitividade
Expatriação	Perfil dos expatriados no Brasil	Verificar principais nacionalidades e funções /cargos desses expatriados	P1- identificação de demandas específicas
	Frequência das expatriações	Levantar a frequência com que a organização recebe expatriados	P1 – identificação de demandas específicas
	Preferência e necessidades específicas	Verificar se e de que forma a organização identifica as necessidades do expatriado e família e conhecer as ações tomadas pela empresa para satisfazê-los.	P1, P3- Identificação de demandas específicas, hospitalidade, competitividade

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	PROPOSIÇÃO
Stakeholders	Conceito de <i>stakeholders</i>	Apresentação do conceito de <i>stakeholders</i> ao entrevistado	P2- <i>stakeholders</i>
	Mapa de <i>stakeholders</i>	Apresentação do mapa dos <i>stakeholders</i> e solicitar que acrescente ou retire <i>stakeholders</i>	P2- <i>stakeholders</i>
	Relação entre <i>stakeholders</i>	Identificar as relações existentes entre os <i>stakeholders</i> do processo de expatriação	P2- <i>stakeholders</i>
Hospitalidade	Conceito de hospitalidade	Perguntar ao gestor o que ele entende por hospitalidade e apresentar o conceito	P1 - hospitalidade
	Relações de hospitalidade presentes no processo de expatriação, considerando a empresa como anfitriã em relação ao expatriado	Solicitar ao entrevistado exemplos de ações tomadas pela organização, no caso a anfitriã, que denotem hospitalidade no processo de expatriação, e verificar de que forma isto ajuda no sucesso do processo.	P1, P3- hospitalidade, competitividade
	Relações de Hospitalidade entre empresa e seus <i>stakeholders</i>	Identificar se há relações de hospitalidade entre os <i>stakeholders</i> do processo de expatriação	P2- <i>stakeholders</i>
Serviços	Prestação de Serviços no processo de expatriação	Identificar as prestadoras de serviços presentes no processo de expatriação	P2- <i>stakeholders</i>
	Identificação das demandas específicas do expatriado	Verificar se a prestação de serviços considera as particularidades de cada expatriado e de que forma isso contribui para a correta prestação de serviços	P3- competitividade
Competitividade	Competitividade e Serviços	Identificar se o entrevistado considera que a correta prestação de serviços constitui um diferencial competitivo	P3- competitividade
	Hospitalidade e Competitividade	Verificar se o entrevistado identifica a hospitalidade nas prestações de serviço como fator que contribui para a competitividade	P1, P3- hospitalidade, competitividade

Quadro 14: Categorização para elaboração do roteiro de entrevistas com gestores de recursos humanos

Fonte: da autora (2017)

## GRUPO 2 (STAKEHOLDERS INDICADOS)

Categoria criada para gerar o roteiro de entrevistas realizadas com os grupos 2, *stakeholders* do processo de mobilidade corporativa indicados.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado	
	Cargo	Cargo atualmente ocupado	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	Tempo em que trabalha na organização e cargos ocupados em caso de promoções e transferências	
Identificação da organização (se diferente da organização do gestor de recursos humanos)	Ano de fundação	Ano de fundação da empresa na sede no Brasil	
	Sede e sucursais	Localização das sedes e sucursais	
	Número de colaboradores	Número total de colaboradores e número de colaboradores da sede em que trabalha	
Relação com <i>stakeholders</i>	Conceito de <i>stakeholders</i>	Apresentação do conceito de <i>stakeholders</i> ao entrevistado e mapa de <i>stakeholders</i>	P2- stakeholders
	Relação com <i>stakeholders</i> do processo de expatriação	Identificar com quais <i>stakeholders</i> do processo de expatriação o entrevistado se relaciona	P2- stakeholders
Mobilidade Corporativa	Expatriações (caso o <i>stakeholder</i> seja um expatriado)	Verificar se o entrevistado já foi expatriado anteriormente. Caso sim, quantas vezes.	P1- identificação de demandas específicas
	Motivo de expatriação (caso o <i>stakeholder</i> seja expatriado)	Perguntar o que motivou essa expatriação atual	P1- identificação de demandas específicas

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	PROPOSIÇÃO
Hospitalidade	Conceito de hospitalidade	Perguntar ao entrevistado o que ele entende sobre hospitalidade e apresentar o conceito	P1- hospitalidade
	Relações de hospitalidade presentes na organização/no processo de expatriação	Solicitar ao entrevistado exemplos de ações tomadas por parte da organização que denotem hospitalidade, assim como características presentes na empresa que a tornem a hospitaleira. Identificar se existem relações de hospitalidade entre os <i>stakeholders</i> que participam do processo de expatriação e de que forma isso contribui para o processo	P1, P2- hospitalidade, <i>stakeholders</i>
	A organização como anfitriã no processo de expatriação	Levantar situações em que a organização assume o papel de anfitriã em relação aos seus expatriados, propiciando o cuidado e bem estar dos mesmos	P1- hospitalidade
Serviços	Prestação de Serviços no processo de expatriação	Identificar as prestações de serviços presentes no processo de expatriação	P2- stakeholders, serviços
	Identificação das demandas específicas do expatriado	Verificar se a prestação de serviços considera as especificidades de cada expatriado e de que forma isso contribui para a correta prestação de serviços	P2- stakeholders, serviços
Competitividade	Competitividade e serviços	Identificar se o entrevistado considera que a correta prestação de serviços gera um diferencial competitivo	P3- competitividade
	Hospitalidade e Competitividade	Verificar se o entrevistado identifica a presença de hospitalidade nas prestações de serviço como fator que contribui para a competitividade	P3- competitividade

Quadro 15: Categorização para elaboração do roteiro de entrevistas com *stakeholders*  
 Fonte: da autora.

### 3.4 Protocolo de Pesquisa

Três organizações foram selecionadas para o estudo de casos. Foram realizadas em primeiro momento, entrevistas com gestores de recursos humanos, e em seguida com *stakeholders*, segundo o método de *snow ball*, em que o primeiro entrevistado indica os dois próximos. Além disso, foram realizadas entrevistas com especialistas em expatriação.

Por meio das entrevistas com representantes das empresas, buscou-se testar as proposições: (P1) a gestão de serviços que contempla experiências de hospitalidade são mais positivas quando a organização assume o papel de anfitriã no processo de mobilidade corporativa; (P2) existe uma relação de mútuo apoio entre a organização e seus *stakeholders* na mobilidade corporativa, que são observadas antes, durante e após o processo de expatriação; (P3) as experiências de hospitalidade proporcionadas para o expatriado e sua família ao chegar ao novo país de residência, tem direta relação com a competitividade da organização que recebe este profissional.

Desta forma, foi elaborado o seguinte protocolo de pesquisa conforme proposto por Yin (2005).

#### Visão Geral

Esta pesquisa buscou compreender a relação entre gestão de experiências da hospitalidade, prestação de serviços dos *stakeholders* do processo de expatriação e a competitividade das organizações que realizam estes processos de mobilidade corporativa, foram escolhidas três organizações para participarem de entrevistas semiestruturadas que ocorreram presencialmente, tendo sido gravadas, transcritas e apresentadas nos apêndices.

Os roteiros das entrevistas estão de acordo com a proposta da pesquisa, bem como com o quadro de categorização apresentado, a fim de obter respostas fiéis à visão dos respondentes acerca do assunto.

Para atribuir cada organização à pesquisa, buscou-se obter contato inicial com os gestores de recursos humanos das organizações pesquisadas, além de uma autorização formal para realização da pesquisa e para publicação das informações obtidas para fins acadêmicos.

## Procedimento de Campo

A presente pesquisa se baseou na Teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984) a fim de compreender as relações existentes entre os diferentes *stakeholders* do processo de expatriação e suas respectivas prestações de serviços. Para isto, foram realizadas 10 entrevistas semiestruturadas, organizadas da seguinte maneira:

**Entrevistas com especialistas em expatriação:** duas entrevistas semiestruturadas foram realizadas. Os entrevistados foram acessados por conveniência. Os mesmos autorizaram a utilização dos dados gerados na entrevista, porém a divulgação de seus nomes e das organizações que representam, não foi autorizada.

**Entrevistas com gestores de recursos humanos das organizações estudadas:** entrevista semiestruturada realizada com o gestor de recursos humanos de cada organização estudada, totalizando três entrevistas. A esse grupo se denominou Grupo 1. A esses entrevistados foi apresentada uma sugestão de mapa de *stakeholders* (figura 11) e solicitado que indicassem dois *stakeholders* do processo de expatriação da organização, que por sua vez, formou o grupo 2 de entrevistados de cada organização. Foi autorizada a utilização dos dados gerados na entrevista, porém não foi autorizada a divulgação dos nomes dos entrevistados e das suas respectivas organizações.

**Entrevistas com *stakeholders* (Grupos 2):** realizou-se uma entrevista com cada um dos *stakeholders* indicados pelos entrevistados do grupo 1, ou seja, duas entrevistas por organização estudada. Apenas uma das organizações não forneceu mais de um *stakeholder* para a entrevista, totalizando assim um número de cinco entrevistas. Foram autorizadas a utilização dos dados gerados na entrevista, bem como a divulgação dos nomes dos entrevistados e das suas respectivas organizações.

Os contatos iniciais foram realizados por e-mail e telefone e posteriormente por contato presencial onde a pesquisadora se dirigiu até o local previamente indicado pelo entrevistado. Nos encontros presenciais o Termo de Consentimento (apêndice 1) foi entregue a cada um dos entrevistados, visando obter autorização para gravação e registro da entrevista, bem como o consentimento para futuramente trabalhar com o conteúdo gerado.

## Roteiros de entrevistas

### ESPECIALISTAS

Foram realizadas duas entrevistas com especialistas em expatriação. Os nomes e dados profissionais dos entrevistados são mencionados apenas mediante autorização registrada no Termo de Consentimento. O roteiro de entrevista abordou os seguintes itens:

1. Identificação do entrevistado: nome, cargo ocupado, tempo e histórico profissional na organização em que atua
2. Dados da organização em que atua: ano de fundação, sede e sucursais, número de colaboradores
3. Solicitar uma descrição do processo de expatriação e da gestão do processo
4. Apresentar o conceito de *stakeholders* e questionar quem são os *stakeholders* do processo expatriação. Apresentar o conceito de hospitalidade e perguntar se percebem a presença de relações de hospitalidade entre os *stakeholders* do processo
5. Identificar as diferentes prestações de serviços que ocorrem no processo expatriação, verificar sobre a possível relação entre a correta prestação de serviços e competitividade

### GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

Foi realizada uma entrevista com o gestor de recursos humanos ou com a pessoa responsável pelo processo de expatriação de cada organização estudada. Os nomes e informações profissionais dos entrevistados são mencionados apenas mediante autorização registrada no Termo de Consentimento. O roteiro de entrevista abordou os seguintes itens:

1. Identificação do entrevistado: nome, cargo ocupado, tempo e histórico profissional na organização em que atua.
2. Dados da organização em que atua: ano de fundação, sede e sucursais, número de colaboradores.
3. Verificar se existe uma política de expatriação na organização e os principais motivos pela qual a organização investe na expatriação.

4. Verificar principais nacionalidades, cargos e funções dos expatriados, levantar a frequência que a organização recebe expatriados e verificar de que forma a organização identifica as necessidades dos seus expatriados e família e as respectivas ações tomadas para satisfazê-los.

5. Apresentar o conceito de *stakeholders*, em seguida o mapa de *stakeholders* e convida-lo a indicar se acrescentaria ou substituiria algum dos *stakeholders* do mapa.

6. Solicitar ao entrevistado que indique os seguintes nomes a serem entrevistados, que sejam dois *stakeholders* conforme o mapa apresentado e adaptado pelo entrevistado para compor os grupos 2 e 3.

7. Perguntar ao entrevistado o que ele entende por Hospitalidade e após isso apresentar o conceito de Hospitalidade.

8. Solicitar ao entrevistado exemplos de ações tomadas pela organização, no caso a anfitriã, que denotem hospitalidade no processo de expatriação, e verificar de que forma isto ajuda no sucesso do processo. Questionar se percebe a presença de relações de hospitalidade entre os *stakeholders* no processo de mobilidade corporativa e de que forma isso contribui para o processo.

9. Solicitar que o entrevistado descreva as prestações de serviços que ocorrem no processo de expatriação, verificando se essas prestações consideram as particularidades de cada expatriado e como isso contribui para a correta prestação de serviços.

10. Questionar se o entrevistado considera que a correta prestação de serviços constitui um diferencial competitivo. Verificar se identifica a presença de hospitalidade nas prestações de serviços como fator que contribui para a competitividade. Solicitar exemplos.

## GRUPO 2

Os Grupo 2 foi gerado pela indicação dos entrevistados do Grupo 1 e representam *stakeholders* do processo de expatriação. Os nomes e informações profissionais dos entrevistados são mencionados apenas mediante autorização registrada no Termo de Consentimento. O roteiro de entrevista abordou os seguintes itens:

1. Identificação do entrevistado: nome, cargo ocupado, tempo e histórico profissional na organização em que atua.

2. Dados da organização em que atua: ano de fundação, sede e sucursais, número de colaboradores.

3. Apresentar o conceito de *stakeholders* e o mapa de *stakeholders* e perguntar com quais *stakeholders* o entrevistado se relaciona.

4. Caso o entrevistado seja um expatriado, levantar se ele já foi expatriado anteriormente e o que o motivou a expatriação atual.

5. Perguntar ao colaborador o que entende por hospitalidade. Apresentar o conceito e solicitar que descreva políticas e ações da organização que denotem hospitalidade e/ou que fomentem as relações de hospitalidade na organização. Questionar se percebe a presença de relações de hospitalidade entre os *stakeholders* no processo de expatriação e de que forma isso contribui para o processo

6. Levantar exemplos de situações em que a organização assume o papel de anfitriã no processo de expatriação, no sentido de cuidado e bem-estar dos expatriados e de que forma isso contribui para sua vivência

7. Solicitar que o entrevistado descreva as prestações de serviços que ocorrem no processo de expatriação verificando se essas prestações levam em conta as particularidades dos expatriados e como isso contribui para a correta prestação de serviços

8. Questionar se o entrevistado considera que a correta prestação de serviços constitui um diferencial competitivo. Verificar se identifica a presença de hospitalidade nas prestações de serviços como fator que contribui para a competitividade. Solicitar exemplos.

Em todas as entrevistas foi utilizado o mapa tentativo de *stakeholders* como da figura 11.



Figura 11: Mapa tentativo de *stakeholders*  
Fonte: Freeman (1984), adaptado pela autora (2017)

Durante as entrevistas não houve alterações propostas, entretanto pelo conteúdo das respostas observou-se que a família pode não coincidir com a relação entre organização e expatriado e, portanto pode compor um *stakeholder* diferente.

## CAPÍTULO 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O quarto capítulo da presente pesquisa, objetiva caracterizar os entrevistados, apresentar e analisar os resultados encontrados e por fim as considerações que a presente pesquisadora traz ao final desse capítulo.

Buscou-se criar uma legenda de identificação para melhor identificar os entrevistados.

<b>ORGANIZAÇÃO 1</b>	<b>O1</b>
Recursos Humanos da organização 1	RH 1
<i>Stakeholder 1 –</i> Natalia Teixeira	G2.1
<b>ORGANIZAÇÃO 2</b>	<b>O2</b>
Recursos Humanos da organização 2	RH 2
<i>Stakeholder 1 –</i> Mauricio Salvatore	G2.2
<i>Stakeholder 2 –</i> Natalia Sportore	G2.3
<b>ORGANIZAÇÃO 3</b>	<b>O3</b>
Recursos Humanos da organização 3	RH3
<i>Stakeholder 1 –</i> Zuleika Malta	G2.4
<i>Stakeholder 2 –</i> Monica Dallaverde	G2.5
<b>ESPECIALISTAS</b>	
Especialista Empresa de Mobilidade	E1
Especialista Mobilidade global de Empresa de Consultoria	E2

Quadro 16 – Legenda de identificação de entrevistados  
Fonte: da autora (2017)

### 4.1 Apresentação dos entrevistados

#### 4.1.1 Apresentação dos especialistas

##### Especialista Empresa de Mobilidade (E1)

A organização em que a E1 trabalha atua no ramo de Mobilidade Global, tem sede nos EUA e no Brasil possui escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo

Horizonte, Recife e Curitiba. A organização no Brasil possui atualmente cerca de 100 funcionários.

A E1 está na organização há 8 meses, no cargo de gerente de realocação, e atua nesse segmento de Mobilidade Global há pelo menos 15 anos.

#### Especialista Mobilidade Global de Empresa de Consultoria (E2)

A organização em que a E2 trabalha atua no ramo de consultoria e auditoria e tem sede nos EUA. Está presente em vários países do mundo e no Brasil tem escritórios em várias cidades há 80 anos. O número de colaboradores no Brasil está em torno de cinco mil funcionários.

A E2 tem o cargo de supervisora na área de mobilidade dentro do departamento de recursos humanos e está há seis anos na organização.

#### 4.1.2 Apresentação dos entrevistados da Organização 1

A entrevistada é gerente de recursos humanos da Organização 1 há 5 anos. Em sua entrevista ela indicou um *stakeholder* a ser entrevistado (grupo 2) que participa do processo de expatriação: Nathalia Teixeira.

Nathalia Teixeira é coordenadora do departamento de realocação da Emdoc em São Paulo. Atua na organização há cinco anos e atende contas nacionais e internacionais.

Todas as entrevistas foram realizadas na sede das suas respectivas empresas. As entrevistas foram gravadas e todos os procedimentos de campo foram aplicados conforme previsto.

#### 4.1.3 Apresentação dos entrevistados da Organização 2

A entrevistada que representou a área de recursos humanos da Organização 2 é gerente de recursos humanos, responsável pelos processos de recrutamento e seleção; treinamento; remuneração; expatriação e logística do centro de treinamento. Atua na organização há 10 anos, sempre na área de recursos humanos.

Em sua entrevista, ela indicou dois *stakeholders* a serem entrevistados (grupos 2) que participam do processo de expatriação: Maurício Salvatore e Natalia Sportore.

Maurício Salvatore é diretor na Crown Relocation onde trabalha há 12 anos. A Crown é uma empresa de Mobilidade Global e fornece serviços como vistos, mudanças, realocação, etc. Tem sede em Hong Kong e no Brasil está em operação há 14 anos.

Natália Sportore é consultora na área de transferências para o exterior da Emdoc, que é uma empresa de Mobilidade Global e que fornece serviços como vistos, mudanças, realocação, etc. Trabalha na organização há nove anos.

Todas as entrevistas foram realizadas na sede das suas respectivas organizações. As entrevistas foram gravadas e todos os procedimentos de campo foram aplicados conforme previsto.

#### 4.1.4 Apresentação dos entrevistados da Organização 3

A entrevistada que representou a área de recursos humanos da Organização 3 é coordenadora de expatriados e atua na organização há 1 ano.

Em sua entrevista, ela indicou dois *stakeholders* a serem entrevistados (grupos 2) que participam do processo de expatriação: Zuleika Malta e Monica Dallaverde.

Zuleika Malta é consultora de realocação da Team Work, que é uma organização de mudança internacional, e que inaugurou o setor de realocação em agosto de 2016. Zuleika trabalha na Team Work há 8 meses, mas possui experiência de 10 anos nesse setor.

Monica Dallaverde é gestora de clientes em imigração na Union Immigration, que é uma empresa do segmento de vistos. Atua nessa área há 5 anos e na Union há 4 anos.

Todas as entrevistas foram realizadas na sede das suas respectivas empresas, exceto da Zuleika Malta, que foi realizada em sua residência. As entrevistas foram gravadas e todos os procedimentos de campo foram aplicados conforme previsto.

## 4.2 Apresentação e análise dos resultados

- Especialistas

Serão apresentados a seguir os resultados obtidos por meio de entrevistas com especialistas em expatriação. Esses resultados serão demonstrados de acordo com as categorias pré-definidas pelo método de Bardin (2011) e que se utilizou na construção dos roteiros de entrevistas.

VARIÁVEL	ITENS A LEVANTAR	ESPECIALISTA 1	ESPECIALISTA 2	CATEGORIA/ PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	E1	E2	
	Cargo	Gerente de realocação	Supervisora de mobilidade no RH	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	8 meses	6 anos	
Identificação da organização	Ano de fundação	-	-	
	Sede e sucursais	Sede nos EUA e sucursais no Brasil em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife e Curitiba	Sede nos EUA e sucursais no exterior, incluindo Brasil	
	Número de colaboradores	100	5 mil no Brasil	
Visão geral sobre expatriação	Descrição do processo de expatriação	Existem duas frentes nessa empresa. A frente de clientes locais, que é o processo normal, que o RH entra em contato e solicita um serviço para determinado estrangeiro, e existe também a frente que os EUA passam um determinado serviço:	Começa a partir do momento da notificação sobre possível expatriação. Em seguida, obtenção de visto, viagem, propriamente dita, serviços diversos como realocação e etc.	Processo de mobilidade corporativa

		esses são clientes globais.		
	Gestão da expatriação	Um intermediário da empresa ( <i>assignment consultant</i> ) faz o contato entre o expatriado e o seu contratante.	Notificação informando tempo esperado da expatriação, tipo de política global para usar naquele processo e uma estimativa de custo para aprovação.	Gestão da mobilidade corporativa
Stakeholders do processo de expatriação e relações da hospitalidade	Identificação dos <i>stakeholders</i> do processo de expatriação	Expatriado, colaboradores, comunidade local, concorrentes, imobiliárias, escolas, governo, instituições financeiras, sociais, sindicatos e acionistas. Todos os citados participam do processo.	Expatriado, colaboradores, comunidade local, concorrentes, imobiliárias, escolas, governo, instituições financeiras, sociais, sindicatos e acionistas. Todos os citados participam do processo.	P2- <i>stakeholders</i>
	Relações de hospitalidade entre os <i>stakeholders</i> da expatriação	A parte principal é a relação com os expatriados, que é muito sensível.	Principalmente no <i>feedback</i> dos expatriados, que geralmente são retornos positivo com relação ao processo. Percebe-se bastante hospitalidade com as empresas contratadas, exceto com relação às empresas públicas, do governo.	P1, P2- hospitalidade, <i>stakeholders</i>
Prestação de serviços no processo de expatriação e	Prestação de serviços no processo de expatriação	Desde associação do visto de trabalho, documentação em processos de imigração, realocação, busca pela escola,	Realocação, mudança, passagem aérea, encontrar um imóvel, encontrar escolas com suporte da empresa de realocação seja no	P1,P2- serviços, expatriação

competitividade		acomodação, transferência de contas, contratação de serviços, até a saída do expatriado do imóvel.	Brasil ou no país para o qual eles estejam indo e etc.	
	Relação entre prestação de serviços e competitividade	A questão preço é bastante determinante. A empresa mesmo que pague um valor menor o nível de exigência é o mesmo. A importância de manter a qualidade do serviço, sempre procurando a melhoria contínua dos processos.	A competitividade se dá a partir do momento que o expatriado chega porque ele tem algo diferente para oferecer, seja a sua experiência, seja um conhecimento técnico, seja para atender um determinado cliente que tem uma exigência daquilo.	P3- serviços, competitividade

Quadro 17: Resultados obtidos por meio de entrevistas com especialistas em expatriação  
 Fonte: da autora (2017)

Os dois especialistas descrevem o processo de expatriação oferecido por suas organizações, porém são processos diferentes, pois a Especialista 1 trabalha numa empresa de Mobilidade Global e que presta serviços a diferentes clientes. Já a Especialista 2 atua como a Mobilidade Global interna da sua organização, sendo assim essa contrata diferentes serviços para seus clientes internos.

Sendo assim, a Especialista 1 descreve o processo de expatriação dividido em duas frentes: (1) a de clientes locais, que é o processo normal, que o RH entra em contato e solicita um serviço para determinado estrangeiro, e (2) a frente que os EUA passam um determinado serviço: esses são clientes globais.

Já a especialista 2 descreve o processo de expatriação, que se inicia no momento da notificação sobre possível expatriação, que segue na obtenção de visto, viagem, propriamente dita, serviços diversos como realocação e etc.

Os processos de gestão em ambos também são diferentes já que a Especialista 1 transcorre, que um intermediário da organização realiza todo o contato entre expatriado e a organização contratante do expatriado.

[...] então essa pessoa fica responsável por ser intermediário entre nós, que faz a entrega direta, e o RH da empresa. Tanto no exterior, quanto aqui no Brasil também [...] (ESPECIALISTA 1)

A Especialista 2 ressalta que a gestão é feita por meio de notificação, que informa o tempo esperado da expatriação, tipo de política global para usar naquele processo e uma estimativa de custo para aprovação.

Ambos especialistas identificam os *stakeholders* citados pela pesquisadora como importantes no processo de expatriação e ambos não retiram e nem incluem novos *stakeholders*. Cabe ressaltar, que para a Especialista 1 o expatriado é o principal *stakeholder*: Por outro lado, a Especialista 2 ressalta a dificuldade de hospitalidade com órgãos públicos:

A única coisa que eu não encontro tanta hospitalidade assim são nas empresas públicas, governo, tudo o que depende do que é público já não tem tanta hospitalidade, porque é da forma que o processo é deles e não tem muita mudança, nem possibilidade de alteração para ficar. Não é tão flexível. (ESPECIALISTA 2)

A prestação de serviços no processo de expatriação para ambos os especialistas são bem parecidos, sendo que para o especialista 1, as prestações de serviço são oferecidas às organizações que contratam esses serviços e para a

especialista 2, esses serviços são contratados por eles. Os serviços começam desde a obtenção dos vistos, procura de casas e escolas para os expatriados, mudança física, troca de titularidade de contas, acompanhamento do expatriado no Brasil e a sua saída do país.

Importante salientar que a prestação de serviços é bem personalizada na visão de ambos especialistas, pois cada expatriado é um caso:

A gente da área de mobilidade fica como ponto focal e às vezes acaba auxiliando eles em questões que vão além da parte de trabalho como, por exemplo: “eu preciso fechar um seguro, como eu faço?”, então a gente acaba ajudando com todas essas questões. (ESPECIALISTA 2)

A relação entre prestação de serviços e competitividade foi um ponto divergente entre os especialistas entrevistados, pois o especialista 1 indicou a competitividade da sua empresa perante aos concorrentes:

Porque existe toda uma situação de mercado. Hoje em dia, as empresas visam cortar custos. E isso fica muito evidente quando você vê um contrato de serviço analisado. Então, a questão preço é bastante determinante em muitas empresas. Então, fica mais na mão de compras e não na mão da área que vai utilizar o serviço. (ESPECIALISTA 1)

Já o especialista 2 sugeriu a competitividade interna, ou seja, dentro da organização entre os próprios colaboradores:

[...] a competitividade se dá a partir do momento que ele vem para cá porque ele tem algo diferente para oferecer, seja a sua experiência, seja um conhecimento técnico, seja para atender um determinado cliente que tem uma exigência daquilo. Então isso aumenta a nossa competitividade de mercado e também internamente, porque aí os profissionais acabam se inspirando naquela pessoa diferenciada que está aqui e querendo se tornar cada vez profissionais melhores para atingir aquele nível. (ESPECIALISTA 2)

Portanto, é possível perceber que nas organizações dos dois especialistas a prestação de serviços entre eles são muito parecidas, sendo que cada um à sua maneira de ser anfitrião. A especialista 2, neste caso, contrata empresas (*stakeholders*) que prestam serviço como a especialista 1.

- Relatório Mobility Brasil 2016

Como suporte para análise de resultados, também se utilizou o relatório Mobility Brasil 2016, no qual se ressaltam importantes informações sobre a mobilidade internacional no Brasil.

O relatório é composto por uma pesquisa que foi respondida por duzentas e dez empresas multinacionais que possuem grande fluxo de expatriados envolvendo o Brasil, nos meses de setembro de 2016 e outubro de 2016.

A pesquisa focou na carreira internacional do profissional e levantou questões importantes, quanto à participação não só do profissional nesse processo de mobilidade, mas principalmente na alta gestão da empresa e do departamento de Recurso Humanos.

Alguns pontos identificados nesta pesquisa foram:

- Na maioria das organizações mais da metade de seus líderes seniores já tiveram alguma experiência internacional;
- Existem mais candidatos que vagas disponíveis;
- Foco no desenvolvimento profissional de longo prazo é o principal benefício observado pelos profissionais que tiveram essa experiência;
- A transferência internacional traz riscos não só quanto à adaptabilidade do profissional e de sua família ao novo país, mas também à imprevisibilidade do seu reposicionamento na volta.

Essa pesquisa também identificou que o atual cenário de instabilidade político e econômico do Brasil, ocasionou:

- Maior interesse nos profissionais na busca de uma oportunidade no exterior;
- Menor fluxo de expatriados vindos para o Brasil;
- Mudança no perfil dos profissionais expatriados no Brasil, que passaram a ser de posições mais técnicas e operacionais.

Pelo lado da organização é benéfico o estímulo na troca de experiências que ocorrem em um processo de mobilidade internacional, pois ajuda no processo de expansão em momentos de crise e de mudanças ou auxilia no preenchimento de vagas pontuais, que não seria possível somente com profissionais locais. Foi também verificado que as principais posições de alta gestão são ocupadas por expatriados. Geralmente essas pessoas tem a carreira construída à longo prazo.

• Recursos Humanos (Grupo1)

VARIÁVEL	ITENS A LEVANTAR	RECURSOS HUMANOS 1	RECURSOS HUMANOS 2	RECURSOS HUMANOS 3	CATEGORIA/ PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	RH1	RH2	RH3	
	Cargo	Gerente de recursos humanos	Gerente de recursos humanos	Coordenadora de expatriados	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	5 anos	10 anos	1 ano	
Identificação da organização	Ano de fundação	1917	1969	1917 no Brasil	
	Sede e sucursais	Sede no Brasil em São Paulo e sucursais espalhadas pelo mundo	Sede em São José dos Campos (Brasil) e sucursais em Gavião Peixoto, Botucatu, Brasília, Rio de Janeiro, Florianópolis, Portugal, Holanda, França, China, Singapura e algumas nos EUA.	Sede no Brasil em São Paulo e sucursais espalhadas pelo mundo	
	Número de colaboradores	100 mil colaboradores no total	19 mil colaboradores no total	6.500 colaboradores no Brasil	
Mobilidade Corporativa	Política de expatriação	Possui política de expatriação global	Possui política de expatriação global e estão atualmente realizando algumas atualizações	Possui política global e dividida em programas	P1- identificação de demandas específicas, mobilidade global
	Motivos para se ter a expatriação na empresa	Modelo em que se atua e questão de <i>expertise</i> . Também desenvolvimento de carreira e com foco de desenvolvimento de negócios	Principalmente transferência de tecnologia	Programas e rotação de profissionais	P3- expatriação, competitividade e

Expatriação	Perfil dos expatriados	Grande maioria acima do nível gerencial até sócio	Área técnica	Acima de Superintendência	P1- identificação de demandas específicas
	Frequência das expatriações	Média de 30 ao ano	É Cíclico por conta dos projetos	Média de 7 ao ano	P1- identificação de demandas específicas
	Preferências e necessidades específicas	Consideram cada caso e auxiliam em questões pontuais de cada expatriado	Consideram cada caso e principalmente o papel fundamental da família na expatriação	Consideram cada caso e contratam empresa para levantar especificidades dos expatriados	P1, P3- identificação de demandas específicas, hospitalidade, competitividad e
Stakeholders	Conceito de <i>stakeholders</i>	Compreende o conceito	Compreende o conceito	Compreende o conceito	Conceito
	Mapa de <i>stakeholders</i>	Compreende o mapa porém retira imobiliárias e escolas e inclui flats e hotéis	Compreende o conceito e não retira ou inclui nenhum outro <i>stakeholder</i>	Compreende o conceito e não retira ou inclui nenhum outro <i>stakeholder</i>	Mapa
	Relação entre <i>stakeholders</i>	-	-	-	
Hospitalidade	Conceito de hospitalidade	Vai desde o nível mais amplo até o nível de detalhe. Diz respeito à um atendimento a hospitalidade. Ter um cuidado com o atendimento	Capacidade de acolher e adaptar a pessoa aquela nova realidade. A capacidade ou a competência de quem está recebendo tem de fazer quem está chegando se sentir à vontade, instalado, adequado, adaptado	O estrangeiro precisa ser acolhido no país. Ele vai para uma cultura diferente, ele desconhece o país. À partir do momento em que ocorre a boa prestação do serviço, existe acolhimento e hospitalidade	P1- hospitalidade
	Relações de	Percebe. Além da	Percebe. Auxiliam	Percebe. Dão muita	P1, P3-

	hospitalidade presentes no processo de expatriação, considerando a empresa como anfitriã em relação ao expatriado	questão do atendimento, tem a questão de atuar como ponto de referência para questões inesperadas	totalmente o expatriado na sua chegada no novo país de moradia.	importância a família do expatriado, pois o cuidado com eles é definidor para a boa experiência do expatriado	hospitalidade, competitividad e
	Relações de hospitalidade entre empresa e seus <i>stakeholders</i>	Percebe na maioria dos <i>stakeholders</i> . Exceto em alguns colaboradores por conta do idioma e instituições financeiras em abertura de contas	Nem sempre. Acredita que muitos <i>stakeholders</i> se dizem preparados para auxiliar com hospitalidade os expatriados, mas de fato não estão. E também certa hostilidade com outros colaboradores principalmente dos EUA	Percebe. Principalmente com os parceiros que são contratados para agilizar a vida do expatriado	P2- <i>stakeholders</i>
Serviços	Prestação de serviços no processo de expatriação	Desde a verificação de custos para a expatriação do profissional, proposta é feita à ele, pedido de visto, recebimento no país, orientação, procura de imóveis e todo acompanhamento com o que for necessário	Nivelar o salário para que seja compatível no outro país, escolha do candidato, proposta ao candidato, e início aos serviços de mobilidade	Em todos os aspectos da transferência. Desde a parte de tax, immigration, realocação mudança. Possui parceiros para todos esses serviços	P2- <i>stakeholders</i>
	Identificação das demandas específicas do expatriado	Identifica particularidades de cada expatriado e suas necessidades	Identifica particularidades de cada expatriado e suas respectivas famílias	Identifica particularidades de cada expatriado principalmente com ajuda das empresas parceiras nos serviços de mobilidade	P3- competitividad e
Competitividade	Competitividade e	Identifica que a boa	Depende. O processo de	Identifica que a	P3-

	Serviços	prestação de serviços determina qualidade da empresa, de como são estruturados. Percebe que qualquer coisa que saia fora do caminho demonstra desorganização e gera uma imagem não positiva para outras empresas no mesmo grupo	expatriação é muito caro e muitas vezes não se sabe o retorno para a organização	correta prestação de serviços faz a vida do expatriado mais fácil e consequentemente uma empresa mais competitiva	competitividade e
	Hospitalidade e Competitividade	Identifica que a presença de hospitalidade nas prestações de serviço gera competitividade. Como por exemplo a questão de procura de imóveis visto, documentação, tudo isso tem um peso para determinar qual o melhor atendimento e quem é o melhor <i>stakeholder</i> para atender a organização	Nem sempre. É importante para o expatriado em si, mas para a organização não sabe responder	Identifica que a presença de hospitalidade nas prestações de serviço gera competitividade. Principalmente quando se olha caso a caso e o atendimento à esses expatriados é feito corretamente por parceiros da organização	P2, P3- hospitalidade, competitividade e

Quadro 18: Resultados obtidos por meio de entrevistas com gestores de recursos humanos  
Fonte: da autora (2017)

Dos três entrevistados acima, a única entrevistada que somente realiza expatriações para fora do país é o RH2, ou seja, essa somente expatria colaboradores brasileiros para outros países. Os outros enviam expatriados brasileiros assim como recebem expatriados estrangeiros. Sendo assim, a visão do RH2 pode ser diferenciada em alguns aspectos.

Todos os entrevistados possuem políticas de expatriação em suas organizações e os motivos para realizarem expatriações são diversos. O RH1 respondeu que a organização tem como principal motivo o desenvolvimento de carreira e conseqüentemente dos negócios. Já o RH2 que o principal motivo é a transferência de tecnologia e o RH3 tem como principal objetivo em suas expatriações, fomentar os programas e rotações de colaboradores.

O perfil dos expatriados muda de acordo com o nicho de mercado em que a organização está segmentada. De acordo com RH1, são realizadas em média trinta expatriações ao ano, sendo a grande maioria acima do nível gerencial até sócio. Consideram cada caso como único e auxiliam em questões pontuais de cada expatriado. Segundo RH2 os expatriados da organização são a maioria da área técnica e não há um número médio de expatriações anual, depende muito da quantidade de projetos no exterior. Consideram cada caso e principalmente o papel fundamental da família na expatriação. Conforme o RH3, as expatriações ocorrem geralmente do nível de superintendência para cima e anualmente ocorrem em média sete expatriações ao ano; são consideradas as especificidades de cada expatriado e trabalham com parceiros para detectar e auxiliar nesses casos.

Todos os entrevistados do Grupo1 compreenderam o conceito de *stakeholders* e analisaram o mapa sugerido pela presente pesquisadora. Apenas o RH1 retira escolas e imobiliárias do mapa e inclui hotéis e flats como contatos diretos do processo de expatriação.

Em relação à hospitalidade e o que os entrevistados compreendiam sobre o conceito, o RH1 identificou que a atenção aos expatriados vai do nível mais amplo ao pequeno detalhe:

[...]a gente tem que ter essa flexibilidade, acho que tudo isso faz parte da hospitalidade, a integração do profissional na empresa, como ele é recebido. O apoio na interface com as áreas internas. Principalmente para questões de benefícios, infraestrutura[...] (RH1)

Já o RH2 considera que é capacidade de acolher e adaptar a pessoa aquela nova realidade:

A capacidade ou a competência de quem estar recebendo tem de fazer quem está chegando se sentir à vontade, instalado, adequado, adaptado. Eu definiria como isso. (RH2)

Para o RH3 entende que o expatriado precisa ser acolhido no país. Ele vai para uma cultura diferente, ele desconhece o país. A partir do momento em que ocorre a boa prestação do serviço, existe acolhimento e hospitalidade:

Se as necessidades fogem do que a gente oferece, a gente tenta entender se aquela demanda vai fazer diferença na aceitação do *assignment*. (RH3)

Considerando se os entrevistados identificam relações de hospitalidade entre os *stakeholders* do processo de expatriação, em que a organização atua como anfitriã em relação ao expatriado, todos percebem essas relações em suas colocações.

Para RH1 além do atendimento, tem a questão de atuar como ponto de referência para questões inesperadas:

Então, eventualmente alguma situação com algum benefício específico, a gente tem o benefício de carro, então como pegar esse carro, bati o carro, o que faço, preciso fazer um boletim de ocorrência, acompanha até a delegacia e ajuda. Então, já tivemos situações assim onde tivemos atuação muito grande. (RH1)

Tanto RH2 quanto RH3 citaram bastante a preocupação com a família do expatriado, do quão importante é auxiliar e até mesmo impressionar os familiares que acompanham o expatriado na missão. As entrevistadas compreendem que a família tem peso importante em qualquer decisão do seu expatriado:

Antes a preocupação era com o empregado e a gente passou a abraçar a família como um todo. O que mais uma vez pode parecer obvio, mas nem sempre a empresa se preocupa com isso. E sempre acreditamos que a família do expatriado estando tranquila ele pode trabalhar. (RH2)

[...]porque a mensagem era impressionar a família de modo que eles vissem o que o Brasil tem de bom. Além de levar à praia, levar ao veterinário, porque eles têm um animal. Nós também levamos a shoppings, supermercados, para que eles tivessem uma ideia de como é realmente viver no país. Ideia das distâncias e tráfego. Eles

passaram aqui quatro dias e a gente tentou apresentar um pouco da cidade e do dia a dia para que eles tivessem essa noção. (RH3)

Ao serem questionadas sobre as relações de hospitalidade entre os *stakeholders*, as respostas foram bem divergentes. RH1 percebe a hospitalidade entre os *stakeholders*, porém verifica dificuldade dos próprios colaboradores na recepção dos expatriados no Brasil. O idioma diferente é uma barreira para que haja hospitalidade:

Acho que falando de *stakeholders* internos a maior dificuldade de ter esse olhar é a barreira do idioma. Acho que isso acaba nas áreas de *backoffice* interna. (RH1)

RH2 afirma que nem sempre percebe relações de hospitalidade entre os *stakeholders*. Muitos parceiros e empresas contratadas para auxiliar o expatriado se dizem preparadas para isso, porém em sua visão não estão. Apenas realizam o serviço sem se colocar no lugar do outro. Ainda dentro da própria organização existe um entrave entre colaboradores não explícito, por questões de nacionalidade.

Várias das nossas unidades, principalmente Estados Unidos, as vezes você encontra uma enorme resistência de “como assim o Brasil está me impondo um processo”? (RH2)

Já para RH3, as relações de hospitalidade podem ser percebidas em todos os *stakeholders* do processo.

Quanto à prestação de serviços, os entrevistados descreveram o processo de expatriação de suas organizações muito parecidos. Um detalhe ou outro é diferente devido à política interna, mas em geral existe um padrão que se assemelha de acordo com todas as entrevistadas. O processo se dá desde a escolha do colaborador adequado para expatriar, ajuste de salário no novo país, proposta de trabalho, pedido de visto, mudança, procura de casa e escolas (caso necessário) e assessoria para dúvidas do dia a dia.

Sobre a identificação das demandas específicas do expatriado, é possível perceber que todas as entrevistadas procuram atender as especificidades em cada processo. Porém nem sempre é fácil personalizar um serviço que já tem todo um processo delineado, além de existir uma limitação orçamentária que se deve respeitar. É possível perceber isso quando RH2 explica:

Mas por exemplo, se você me falar que uma família quer conhecer Fort Lauderdale, onde tenho 50 expatriados, muito provavelmente isso vai ser negado, porque é uma realidade que já está estabelecida, todo mundo conhece, muitas pessoas conhecem até por questão de lazer. (RH2)

Sobre a competitividade das empresas, quando questionado se os entrevistados consideram que a correta prestação de serviço constitui um diferencial competitivo, as respostas foram bem variadas, pois cada entrevistado aplicou um viés para sua resposta. RH1 identifica que a boa prestação de serviços determina qualidade da organização, de como são estruturados. Percebe que qualquer coisa que não esteja no planejamento, pode demonstrar desorganização e gera uma imagem não positiva para outras empresas no mesmo grupo. Já o RH2 considerou a competitividade da própria organização em sua resposta. O entrevistado afirma que o processo de expatriação é muito caro e muitas vezes não se sabe o retorno para a organização, sendo assim como saber se esta é mais competitiva ou não.

Então sim e não, depende da realidade da empresa, mas a mensuração disso é bastante complicada, você conseguir comprovar que isso volta para a empresa, eu acho que volta em processo; resultado técnico da pessoa lá na frente, mas do processo em si talvez não, ou talvez não fique tão claro. (RH2)

O RH3 Identifica que a correta prestação de serviços faz a vida do expatriado mais fácil e conseqüentemente uma organização mais competitiva.

Com relação à presença de hospitalidade nas prestações de serviço e se esta contribui para a competitividade, RH1 identifica que sim. Como por exemplo, a questão de procura de imóveis, visto, documentação, tudo isso tem um peso para determinar qual o melhor atendimento e quem é o melhor *stakeholder* para atender a organização. O RH2 avaliou que nem sempre. É importante para o expatriado em si, mas para a organização não soube responder. Já o RH3 Principalmente quando se olha caso a caso e o atendimento a esses expatriados é feito corretamente por parceiros da organização.

É possível perceber que os três entrevistados por estarem inseridos em organizações de âmbito global, possuem políticas bem definidas de expatriação, porém isso não necessariamente confirma que não haja flexibilidade para compreender as especificidades de cada expatriado, pelo contrário, a hospitalidade é um facilitador para que se perceba além das necessidades básicas.

- Stakeholders (Grupo 2)

VARIÁVEL	ITENS A LEVANTAR	Stakeholder G2.1	Stakeholder G2.2	Stakeholder G2.3	Stakeholder G2.4	Stakeholder G2.5	CAT./PROP.
Identificação do entrevistado	Nome	Natalia Teixeira	Mauricio Salvatore	Natalia Sportore	Zuleika Malta	Monica Dallaverde	
	Cargo	Coordenadora do setor de realocação	Diretor de realocação	Consultora de transferência para o exterior	Consultora de realocação	Gestora de clientes em imigração	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	Desde 2012 na organização e como gerente há 1 ano	Há 12 anos na organização	9 anos na organização	8 meses na organização mas tem experiência na área de 10 anos	4 anos na organização e 5 anos na área	
Identificação da organização (se diferente da organização do gestor de recursos humanos)	Ano de fundação	1986	1965	1986	1997	2006	
	Sede e sucursais	Sede em São Paulo e filiais em Indaiatuba, Brasília e Rio de Janeiro.	Sede em Hong Kong e filiais em 60 países – 250 filiais	Sede em São Paulo e filiais em Indaiatuba, Brasília e Rio de Janeiro.	Sede em São Paulo e filial no Rio de Janeiro	Sede em São Paulo e não possui sucursais	
	Número de colaboradores	Média de 80 colaboradores	-	Média de 80 colaboradores	-	Média de 15 colaboradores	
Relação com stakeholders	Conceito de stakeholders	Compreende o conceito	Compreende o conceito	Compreende o conceito	Compreende o conceito	Compreende o conceito	P2-stakeholders
	Relação com stakeholders do processo de expatriação	Possui relações com todos os citados, apenas com sindicatos que não.	Incluiria empresas de transportes e excluiria sindicatos,	Possui relações com poucos. Exclui comunidade local;	Possui relações com todos exceto sindicatos e governo.	Possui relacionamento com todos exceto imobiliárias, escolas,	P2-stakeholders

		Incluiria prestadores terceirizados	instituições sociais, acionistas	concorrentes imobiliárias, escolas, instituições financeiras, instituições sociais e sindicatos		Instituições financeiras, instituições sociais e sindicatos	
Mobilidade Corporativa	Expatriações (caso o <i>stakeholder</i> seja um expatriado)	-	-	-	-	-	P1- identificação de demandas específicas
	Motivo de expatriação (caso o <i>stakeholder</i> seja um expatriado)	-	-	-	-	-	P3- identificação de demandas específicas
Hospitalidade	Conceito de hospitalidade	Compreende como a maneira de	Compreende como tudo o que se pode passar	Compreende como o acolhimento dos	Compreende além do serviço básico, pensar	Compreende que é acolher o estrangeiro para	P1- hospital

		receber uma pessoa que não está no seu habitat natural. Como será recebida, acolhida e qual o suporte que ela recebe para se acomodar melhor em um local novo, diferente	de informação, questão de segurança, de mobilidade, dar uma expectativa de como é o local de destino	transferidos. Dar o melhor serviço, e, enfim, e apoiar da melhor forma no processo de expatriação	em todo o entorno da necessidade do expatriado e da família.	fazer com que ele se sinta o mais confortável possível. É entender que ele está em uma situação de mudança, fragilizado	idade
	Relações de hospitalidade presentes na organização/ no processo de expatriação	A primeira ação de hospitalidade é quando enviam material informativo sobre a cidade, justamente para o estrangeiro saber o que ele pode esperar quando ele vai chegar no país de origem. Também enviam kit boas vindas com alguns materiais	Tentar explicar ao máximo o tipo de informação que os expatriados precisam receber. Percebe relações de hospitalidade com os <i>stakeholders</i> exceto com Policia Federal e alguns expatriados	Tenta deixar o cliente bem a vontade por e-mail e passar o máximo de informações possíveis para que fique tudo bem claro. Percebe relações de hospitalidade entre os <i>stakeholders</i>	Acredita que é ir além do que foi contratado. Situações como ajudar uma família que tem um filho especial a se adaptar, compra de remédios, indicar alguns serviços que serão úteis ao expatriado. Nem sempre é hospitaleira a relação com os <i>stakeholders</i> . Explica que com alguns RHs, alguns expatriados que	Tentam passar desde o primeiro contato que eles se importam com o processo de visto. Que não é mais um caso para eles, tentam deixar o expatriado tranquilo de que o visto irá sair. Percebe relações de hospitalidade com a maioria dos <i>stakeholders</i> , exceto com o governo que muitas vezes o atendimento em órgãos públicos é	P1, P2-hospitalidade, <i>stakeholders</i>

		informativos sobre a cidade, um mapa totalmente personalizado. Percebe relações de hospitalidade entre os <i>stakeholders</i> , menos de alguns proprietários que têm certo preconceito com algumas nacionalidades			já aceitaram a proposta não querendo, algumas escolas, as relações podem ser um pouco hostis	hostil	
	A organização como anfitriã no processo de expatriação	Todo o acompanhamento do estrangeiro ao chegar no Brasil. Procuram personalizar o serviço para cada família e assistir o expatriado de forma bem acolhedora	Nem todo serviço é contratado, porém não se sentem bem em deixar o expatriado sem auxílio caso necessite	Procuram trabalhar bem próximos ao RH para de fato compreender a necessidade de cada expatriado	Se aproximar bastante do expatriado para entender as necessidades e fornecer as melhores soluções	Treinar as pessoas que terão contato direto com o expatriado, para que possa fornecer o máximo de informações que são necessárias no processo de expatriação	P1- hospitalidade
Serviços	Prestação de serviços no processo de expatriação	<i>Tour</i> para conhecer a cidade, busca de imóveis,	Busca de casa, escola, treinamento intercultural, visita	Vistos de acordo com as particularidades de cada processo	Pré visita à cidade, busca de imóveis, busca de escolas, troca de	Visto e todos os documentos necessários do estrangeiro no	P2- <i>stakeholders</i> ,

		busca de escolas, troca de titularidade de contas, compra de móveis, saída do imóvel e sua devolução	prévia, parte de visto, documentos locais e a parte de mudanças		titularidade de contas, compra de móveis, saída do imóvel e sua devolução	Brasil (RNE, CPF...)	serviços
	Identificação de demandas específicas dos expatriados	Sim, leva as especificidades de cada expatriado em consideração e percebe que assim garantem uma boa prestação dos serviços. Expatriado precisa estar satisfeito	Sim, consideram bastante. Principalmente com a nacionalidade do expatriado. Procuram personalizar a forma de atendimento	Sim, consideram as especificidades inclusive porque cada expatriado entra com um tipo de visto e assim garantem uma boa prestação do serviço	Sim, depende muito de sentir as necessidades de cada expatriado e aquilo que ele deseja. Percebe que assim dão um atendimento personalizado e prestam um bom serviço	Sim, consideram as especificidades, inclusive porque muitos expatriados tentam depois reunir a família no pedido de visto. Percebem que atendendo caso a caso, estão prestando um serviço corretamente	P2- stakeholders, serviços
Competitividade	Competitividade e Serviços	Sim, principalmente nesse ramo de trabalho. O trabalho só é eficaz quando há a questão da personalização e de melhoria contínua dos trabalhos, que	Sim. Hoje, o grande diferencial das empresas que atendem é o quanto a mais pode ser oferecido daquilo que já foi contratado. Cortesias	Sim, sem dúvida. Principalmente no mercado de trabalho hoje em dia. É muito comum ver as empresas abrindo concorrência em todos os meios. Um diferencial no trabalho é ser hospitaleiro,	Sim, com toda segurança. O acolhimento que cada empresa oferece é o que dá o plus. Quem faz o trabalho certo, que seria obrigação, e o outro que faz além	Sim, com certeza. Inclusive de clientes que trocaram de prestador e depois voltaram por não estarem satisfeitos.	P3- competitividade

		garante assim ser uma empresa competitiva no mercado		atender realmente às necessidades do cliente final ou coisa do tipo, ou está fora do mercado			
	Hospitalidade e Competitividade	<p>Sim, fundamental nos serviços de realocação do expatriado. Sem a hospitalidade não há trabalho. Muitas vezes o serviço de realocação é contratado para funcionários que ainda não aceitaram a proposta de expatriação, proposta de transferência e nesses momentos de visitas a imóveis e a escolas, o profissional de realocação é responsável</p>	<p>Sim, apesar da Crown ser uma das empresas mais caras do mercado, continua ganhando clientes por conta da hospitalidade oferecida</p>	<p>Sim, inclusive por conta de um cenário de crise no país, ser hospitaleiro e não atende a necessidade do cliente, perde-se para a concorrência</p>	<p>Sim, se colocar no lugar do outro e se preocupar de fato com a vida do expatriado, demonstra o interesse em ajudar. Se preocupar em ajudar até mesmo em um caso de saúde, que não está no escopo de trabalho, mas é uma questão humana, de acolhimento</p>	<p>Com certeza. Considera que prestar um bom serviço inclui a hospitalidade. É muito importante essa parte humana, em que os expatriados se sentem acolhidos, dão o <i>feedback</i> positivo pro pessoal do RH e isso acaba ajudando na competitividade também.</p>	P3-competitividade

		por convencer o estrangeiro a aceitar essa proposta de trabalho.					
--	--	--	--	--	--	--	--

Quadro 19: Resultados obtidos por meio de entrevistas com *stakeholders*

Fonte: da autora (2017)

Todos os *stakeholders* indicados pelo grupo 1, trabalham em organizações de mobilidade global e prestam algum tipo de serviço para as organizações estudadas nessa pesquisa. Os entrevistados possuem vasta experiência na área de mobilidade e demonstraram ter uma visão bem focada na prestação de serviços. As respostas obtidas por meio das entrevistas variam principalmente por atuarem em diferentes setores da área.

Quando apresentado o conceito de *stakeholders*, todos os entrevistados compreenderam o significado, porém nem todos se relacionam com todos os *stakeholders* indicados no mapa hipotético. G1.1 respondeu que possui relações com todos, exceto com sindicatos e também incluiria no mapa prestadores terceirizados. G1.2 incluiria empresas de transportes e excluiria sindicatos, instituições sociais e acionistas. Já G1.3 possui relações com poucos. Exclui comunidade local, concorrentes, imobiliárias, escolas, instituições financeiras, instituições sociais e sindicatos. G1.4 Possui relações com todos exceto sindicatos e governo E G1.5 se relaciona com todos com exceção de imobiliárias, escolas, instituições financeiras, instituições sociais e sindicatos.

Sobre mobilidade corporativa, nenhum dos entrevistados indicados é expatriado, portanto não responderam as questões referentes ao assunto.

Com relação à hospitalidade, houve uma ampla variação nas respostas, principalmente por serem prestadores de áreas diferentes de mobilidade. Para G2.1, a hospitalidade é a maneira de como receber uma pessoa que não está no seu habitat natural. Como será recebida, acolhida e qual o suporte que pode ser oferecido para acomodar melhor alguém em seu novo local. G2.2 compreende como tudo o que se pode passar de informação, questão de segurança, de mobilidade, dar uma expectativa de como é o local de destino ao expatriado. Para G2.3 a hospitalidade é o acolhimento aos transferidos.

Acho que, como hospitalidade, nós teríamos que realmente dar o melhor de nós, o melhor serviço e enfim, apoiá-los da melhor forma no processo de expatriação como um todo, em tudo que nós poderíamos realmente ajudá-los. (G2.3)

Para G2.4 a hospitalidade é além do serviço básico, pensar em todo o entorno da necessidade do expatriado e da família.

G2.5 compreende que a hospitalidade é acolher o estrangeiro para fazer com que ele se sinta o mais confortável possível. É entender que ele está em uma situação de mudança, fragilizado.

Quando solicitado que descrevessem políticas e ações da organização que denotassem hospitalidade na empresa. É possível perceber aqui a importância que todos os entrevistados dão para atender bem o cliente. G2.1 diz que a primeira ação de hospitalidade é quando enviam material informativo sobre a cidade, justamente para o estrangeiro saber o que ele pode esperar quando chegar no país de origem. Também enviam kit de boas-vindas, um mapa totalmente personalizado. G2.2 acredita que ao explicar ao máximo as informações que os expatriados precisam saber, demonstra hospitalidade por parte da organização.

[...]nomear certinho cada documento que eles têm que preencher. Depois de um tempo, a gente teve que já preencher esses documentos para eles, então, facilitar o máximo possível para eles[...] (G2.2)

G2.3 diz que deixar o cliente bem à vontade por e-mail e passar o máximo de informações possíveis é uma forma de demonstrar hospitalidade. G2.4 acredita que é ir além do que foi contratado. Situações como ajudar uma família que tem um filho especial a se adaptar, compra de remédios, indicar alguns serviços que serão úteis ao expatriado, demonstram hospitalidade por parte da empresa.

É o envolvimento que a gente tem com a pessoa e com a família. Quais são as necessidades, quais são as expectativas, qual é o ponto da pessoa, se ela quer morar perto do colégio, mas o budget dela não está dando de a gente ir atrás, a mãe que tem um bebê e que precisa de uma vitamina, qual o nome dessa vitamina na farmácia, então você vai com ela na farmácia, na lavanderia, no supermercado, como que paga, na hora de atravessar a rua você segura a pessoa e fala, "Olha, cuidado com as motos, porque elas passam no meio dos carros". (G2.4)

Para G2.5 as ações que denotam hospitalidade podem ocorrer no o primeiro contato com o expatriado, onde é possível demonstrar que não é apenas mais um caso para a organização.

Quando questionados sobre a presença de relações de hospitalidade entre os *stakeholders* no processo de expatriação e de que forma isso contribui para o processo as respostas também foram bastante diversificadas. G2.1 afirma que percebe, porém alguns proprietários de imóveis tem preconceito com algumas

nacionalidades de expatriados, criando assim uma barreira para locar uma residência para o estrangeiro.

Mas também existem outros proprietários, até os quais já tiveram experiências internacionais que de acordo com a nacionalidade do cliente, apresenta um tipo de resistência. Nós já tivemos alguns casos de clientes de descendência oriental, cujos proprietários hostilizaram, de certa maneira, em relação à limpeza, conservação do imóvel e isso foi um fator determinante para não continuação de um contrato de locação. (G2.1)

G2.2 diz perceber relações de hospitalidade com os *stakeholders* exceto com o governo, no caso a Polícia Federal, e alguns expatriados.

Quando a gente traz algum expatriado para o Brasil e leva na Polícia Federal, por exemplo, o atendimento deles é zero, ficam o dia inteiro lá e não tem nem como explicar para o cliente. Isso no caso de um visto. (G2.2)

Na visão do G2.3 é possível perceber relações de hospitalidade com todos os envolvidos no processo. Já para G2.4 as relações nem sempre são hospitaleiras. Explica que com alguns RHs, alguns expatriados e algumas escolas, as relações podem até ser hostis. Já para G2.5 as relações de hospitalidade entre os *stakeholders* existe, exceto com o governo, assim como G2.2, tem grande dificuldade no relacionamento com a Polícia Federal.

O que a gente tem mais dificuldade infelizmente é na parte governamental, essa parte de fazer documentação que envolve governo é mais complicado, é Polícia Federal, ministério do trabalho, eles já não procuram demonstrar essa hospitalidade, eles não têm essa preocupação em acolher bem o estrangeiro aqui. (G2.5)

Sobre exemplos de situações em que a organização assume o papel de anfitriã no processo de expatriação G2.1 percebe que ocorre em todo acompanhamento do estrangeiro ao chegar no Brasil. Procuram personalizar o serviço para cada família e assistir o expatriado de forma bem acolhedora. G2.2 explica que nem todo serviço é contratado, porém não se sentem bem em deixar o expatriado sem auxílio, caso necessite.

[...]e você tem que acolher de uma forma que nem todos os serviços que nós temos em proposta forma contratados conosco[...] (G2.2.)

G2.3 explica que procuram trabalhar bem próximos ao RH para de fato compreender a necessidade de cada expatriado. G2.4 afirma que assume o papel de anfitriã quando se aproxima bastante do expatriado para entender as necessidades e fornecer as melhores soluções:

Acho que na recepção é você mostrar como a cidade funciona. E qual é o ritmo que a gente espera deles. Cada cidade tem sua particularidade. Então, você mostrar para ele que a fila é meio bagunçada, que o brasileiro não tem essa educação de não chegar e não falar. Uma coisa que faço com eles é falar que o brasileiro tem uma linguagem corporal muito abusiva, que não é por mal, mas que a gente já beija sem conhecer, a gente faz o contato físico, ou o corretor encosta neles. (G2.4)

Já para G2.5 treinar as pessoas que terão contato direto com o expatriado, para que possa fornecer o máximo de informações que são necessárias no processo de expatriação é uma maneira de ser anfitriã.

Quando solicitado que os entrevistados descrevessem as prestações de serviços que ocorrem no processo de expatriação e também verificar se essas prestações levam em conta as particularidades dos expatriados e como isso contribui para a correta prestação de serviços, os entrevistados detalharam bastante os serviços e suas particularidades. G2.1 realiza os serviços de *tour* para conhecer a cidade, busca de imóveis, busca de escolas, troca de titularidade de contas, compra de móveis, saída do imóvel e sua devolução. O entrevistado considera as especificidades de cada expatriado percebe que assim garantem uma boa prestação dos serviços. G2.2 atua na busca de imóveis, escolas, treinamento intercultural, visita prévia a cidade nova, visto, documentos locais e a parte de mudanças. Consideram bastante as particularidades, principalmente com a nacionalidade dos expatriados. Procuram personalizar a forma de atendimento e com isso uma correta prestação dos serviços.

Principalmente, em primeiro lugar, qual a nacionalidade do expatriado. A gente já sabe que, dependendo, se for europeu, americano, brasileiro, qual forma de atendimento a gente tem que passar a eles. (G2.2)

O entrevistado G2.3 realiza o serviço de visto. As especificidades de cada expatriado são importantes, pois cada estrangeiro entra com um tipo de visto, dessa maneira garantem uma boa prestação do serviço.

G2.4 presta serviços de pré-visita à cidade, busca de imóveis, busca de escolas, troca de titularidade de contas, compra de móveis, saída do imóvel e sua devolução. Acredita atender as necessidades de cada expatriado e aquilo que ele deseja. Percebe que assim fornecem um atendimento personalizado e prestam um bom serviço.

A gente leva sim. Porque existem pessoas que tem até necessidade especial. Então, a gente tem que levar em conta na busca do apartamento o local, acessibilidade, outras coisas assim. A gente tem que levar em conta a particularidade de cada um sim. (G2.4)

G2.5 realiza serviços de visto e todos os documentos necessários do estrangeiro no Brasil. Consideram as especificidades, inclusive porque muitos expatriados tentam depois reunir a família no pedido de visto. Percebem que atendendo caso a caso, estão prestando um serviço corretamente.

[...]aí tem os casos que não são tão comuns, o que que a família vem depois, aí temos que pedir uma reunião familiar, o estrangeiro que casa no Brasil, a gente pede uma permanência com base em casamento, o estrangeiro que tem filho no Brasil, uma permanência com base em filho[...] (G2.5)

Foi questionado se os entrevistados consideravam que a correta prestação de serviços constituía um diferencial competitivo. Todos os entrevistados responderam que sim. Para G2.1 principalmente nesse ramo de trabalho, o serviço só é eficaz quando há a questão da personalização e de melhoria contínua, que garante assim ser uma empresa competitiva no mercado. G2.2 acredita que hoje o grande diferencial das organizações que atendem é o quanto a mais pode ser oferecido daquilo que já foi contratado. Já para G2.3, principalmente no mercado de trabalho hoje em dia é muito comum ver as organizações abrindo concorrência em todos os meios. Um diferencial no trabalho é ser hospitaleiro, atender realmente às necessidades do cliente final ou coisa do tipo, ou está fora do mercado.

Você tem um cenário do Brasil em crise em que é visível, todo mundo vê pessoas perdendo emprego, e, se você não tem esse diferencial hoje, você não se mantém. Então, sem dúvida nenhuma, os funcionários têm que estar bem preparados para isso, e a empresa, também, atender de todas as formas, realmente vendo o que o seu cliente final precisa. (G2.3)

O G2.4 acredita que para se manter competitivo vai depender do acolhimento que cada organização oferece. Fazer corretamente o trabalho já não é mais a obrigação, precisa ir, além disso.

O entrevistado G2.5 observa clientes que trocaram de prestador e depois voltaram por não estarem satisfeitos.

Em relação a verificação de presença de hospitalidade nas prestações de serviços como fator que contribui para a competitividade, todos os entrevistados também disseram que sim, que é fundamental para se manterem competitivos. G2.1 pensa ser fundamental nos serviços de realocação do expatriado. Muitas vezes o serviço de realocação é contratado para funcionários que ainda não aceitaram a proposta de expatriação, proposta de transferência e nesses momentos de visitas a imóveis e a escolas, o profissional de realocação é responsável por convencer o estrangeiro a aceitar essa proposta de trabalho.

Dando um exemplo, o *relocation* muitas vezes é contratado para funcionários de empresas multinacionais que ainda não aceitaram a proposta de expatriação, proposta de transferência e nesses momentos de *orientation tour*, que pode incluir visitas a imóveis e a escolas, o *relocation* é responsável por convencer o estrangeiro a aceitar essa proposta de trabalho. Esse é o exemplo mais efetivo de como o nosso trabalho é sensível e define todo o futuro de uma empresa. (G2.1)

G2.2 diz que apesar de sua organização ser uma das mais caras do mercado, continua ganhando clientes por conta da hospitalidade oferecida. G2.3 salienta que por conta de um cenário de crise no país, se não for hospitaleiro e não atender a necessidade do cliente, perde-se para a concorrência. O entrevistado G2.4 expõe que se colocar no lugar do outro e se preocupar de fato com a vida do expatriado, demonstra o interesse em ajudar e conseqüentemente uma maneira de ser competitivo no mercado.

Foi possível perceber que todos os entrevistados buscam prestar um serviço personalizado. Apesar de existir um escopo de trabalho bem definido de acordo com os serviços contratados, as situações dos expatriados são diversas e por isso cada um possui demandas diferenciadas.

#### 4.2.1 Verificação das proposições

Busca-se a seguir, com a análise dos resultados obtidos, confrontar as proposições inicialmente levantadas nessa pesquisa.

(P1) A gestão de serviços que contempla experiências de hospitalidade são mais positivas quando a organização assume o papel de anfitriã no processo de mobilidade corporativa

Para a verificação dessa proposição, é necessário primeiramente tratar do entendimento de hospitalidade por parte dos entrevistados. Essa é entendida como cuidado com o outro, como acolhimento, empatia, oferecer tudo aquilo que pode facilitar a vida do expatriado.

Foi possível perceber em algumas entrevistas realizadas, que o conceito de hospitalidade aparecia bem próximo da correta prestação de serviços, tanto para o Grupo 1, Grupo 2 e Especialistas. O que mostrou que os entrevistados se utilizam da hospitalidade para oferecer o melhor suporte aos expatriados.

Por meio das entrevistas também é possível verificar que todas as organizações envolvidas no recebimento do expatriado, procuram assumir o papel de anfitrião no processo de mobilidade e que sem a hospitalidade fica quase impossível prestar um bom serviço e conseqüentemente ser um bom anfitrião.

É bem explícita também a preocupação em fazer o expatriado se sentir bem e atender as suas expectativas. Para o RH3 é muito importante a aproximação com o expatriado. A organização é o anfitrião e precisam estar bem próximo as exigências do expatriado, até mesmo para que ele possa aceitar a proposta de trabalho no novo país.

Eles passaram aqui quatro dias e a gente tentou apresentar um pouco da cidade e do dia a dia para que eles tivessem essa noção. E aí foi bem interessante, porque a família quando voltou falou, “amei o Brasil”, então nosso objetivo ele foi alcançado. Que eles gostaram do país, tiveram ótima impressão do país. Então, nosso funcionário aceitou o *assignment*. Então, acho que algumas coisas ficavam fora do padrão, mas para este processo a gente teve que cuidar em cada detalhe, para realmente fazer a diferença. (RH3)

Da mesma maneira, é possível perceber a preocupação do G2.1 em atender o expatriado de acordo com as suas expectativas e assumir o papel de anfitrião:

A realocação assume total responsabilidade sobre esse primeiro momento, primeira chegada, primeiro bem-estar do estrangeiro no Brasil. Por isso de novo a questão da personalização do tipo de suporte que a gente oferece, não existe um pacote fechado. (G2.1.)

Foi, portanto, ratificada a proposição 1 (P1).

**(P2) existe uma relação de mútuo apoio entre a organização e seus *stakeholders* na mobilidade corporativa, que são observadas antes, durante e após o processo de expatriação**

Mediante as entrevistas foi possível verificar que todos os entrevistados conhecem o conceito de *stakeholders*, assim como concordaram com o mapa de *stakeholders* do processo de expatriação. Houve exclusão e inclusão de alguns *stakeholders* de acordo com cada entrevistado.

Da mesma forma, identificam relações de hospitalidade entre a organização em questão e os *stakeholders* do processo, porém com ressalvas. A maioria dos entrevistados relatou um ou mais *stakeholders* que não se relaciona de forma hospitaleira ou até mesmo situações de hostilidade.

Dos dez entrevistados, apenas três entrevistados dizem ter relações de hospitalidade com todos os *stakeholders* do processo. Um ponto bastante relevante e de consenso entre vários entrevistados é a dificuldade de relacionamento com órgãos do governo como pode ser visto na fala de G2.5:

O que a gente tem mais dificuldade infelizmente é na parte governamental, essa parte de fazer documentação que envolve governo é mais complicado, é Polícia Federal, ministério do trabalho, eles já não procuram demonstrar essa hospitalidade, eles não têm essa preocupação em acolher bem o estrangeiro aqui. (G2.5)

É possível perceber também que por tratar de um processo de mobilidade, muitas vezes há a necessidade de troca de informações entre concorrentes, pois alguns prestadores podem realizar algum tipo de serviço no Brasil e outra organização, outro serviço em outro país. Porém, ainda existe o pensamento de que as relações entre concorrentes devem ser hostis como é indicado por G2.2:

Concorrentes é uma palavra difícil, porque, no Brasil, é inimigo, não é parceiro comercial. Essa é uma visão errada. Alguns parceiros nossos já aderiram essa ideia de que somos parceiros e temos que ajudar uns aos outros, então, tem hospitalidade, mas a maioria é inimigo e não tem. (G2.2)

Assim, pode-se observar que o relacionamento entre alguns *stakeholders* não é sempre hospitaleiro e conseqüentemente que as relações de mútuo apoio nem sempre existem no processo de expatriação.

A segunda proposição dessa pesquisa (P2) foi, portanto, parcialmente ratificada.

**(P3) As experiências de hospitalidade proporcionadas para o expatriado e sua família ao chegar ao novo país de residência, tem direta relação com a competitividade da organização que recebe este profissional.**

De acordo com as respostas dos entrevistados, foi possível perceber o esforço de todos os envolvidos no processo para satisfazer as necessidades do expatriado e família e também trabalhar de acordo com as especificidades em cada situação.

É possível notar na fala do G2.1 que o processo de expatriação não é rígido, busca-se atender as expectativas do expatriado e atuar de forma hospitaleira, pois na maioria das vezes surgem situações imprevisíveis e na maioria delas a solução para a realização de um bom trabalho é oferecer hospitalidade. Nota-se na fala de G2.1 um exemplo:

[...]mas *relocation* tem uma característica muito diferente perante a outras atividades e outras áreas de imigração, que é, justamente, o não engessamento do trabalho. *Relocation* faz o que o cliente precisa que seja feito. Então nós já tivemos serviços de acompanhamentos médicos, acompanhamento da esposa do estrangeiro em tratamentos estéticos, buscar missas em idiomas diferentes, buscar hotel para cachorro, cuidar de casos em que o expatriado faleceu no Brasil durante processo de expatriação. Então existem diversas atividades que não fazem parte de um escopo específico, mas que *relocation* entra e participativamente[...] (G2.1)

Ficou evidente que todos os entrevistados acreditam que oferecendo experiências de hospitalidade para o expatriado e família, a implicação é direta na competitividade da organização. É possível perceber isso na fala do G2.2:

[...]Sim. Isso a gente vê muito aqui na Crown. A Crown é considerada, hoje, uma das empresas mais caras do mercado brasileiro. Por que a gente continua ganhando serviço da nossa concorrência, com o mesmo serviço, só que com o preço mais baixo? É pelo atendimento, pela hospitalidade. Então, eles preferem, pelo atendimento que a gente deu[...] (G2.2)

Todos os entrevistados evidenciaram também acreditar que a correta prestação de serviços tem direta influência sobre a competitividade. É notável que para todos eles, prestar um bom serviço implica na satisfação do expatriado e

consequentemente na competitividade de suas organizações. RH1 evidencia isso em:

Sim, porque isso determina qualidade da empresa, de como somos estruturados. Então, qualquer coisa que saia fora do caminho demonstra desorganização e gera uma imagem não positiva para outras empresas no mesmo grupo. (RH1)

A terceira proposição (P3), foi, portanto, ratificada.

### 4.3 Discussão

A primeira proposição dessa pesquisa – a gestão de serviços que contempla experiências de hospitalidade é mais positiva quando a organização assume o papel de anfitriã no processo de mobilidade corporativa – que foi ratificada na pesquisa de campo, encontra suporte na literatura de Wada (2004) que afirma que mesmo em ambientes corporativos é possível entender que exista uma hospitalidade partindo do princípio de que é uma relação de pessoas, sendo o anfitrião a organização e o hóspede o cliente ou empregado. Ainda com Wada (2004), a hospitalidade pode estar presente em todos os momentos e atividades que envolvam pessoas em uma organização, pois o acolhimento deve estar presente tanto para com os seus clientes como para com os seus colaboradores. É interessante notar que em algumas entrevistas realizadas, o conceito de hospitalidade aparecia bem próximo da correta prestação de serviços, tanto para o Grupo 1, Grupo 2 e Especialistas. O que mostrou que os entrevistados se utilizam da hospitalidade para oferecer o melhor suporte aos expatriados. Assim, os entrevistados foram unânimes em reconhecer que assumem o papel de anfitrião no processo de expatriação e que com hospitalidade na gestão de serviços, as experiências são mais positivas.

Pode-se perceber que a hospitalidade nas organizações é fundamental para a correta prestação dos serviços, mas mais que isso, acolher o expatriado que está em seu novo *habitat*. Nesse sentido, Lashley e Morrison (2004) afirmam que para que a hospitalidade ocorra é necessário que o anfitrião se preocupe com o hóspede. A interação entre prestador e consumidor pode ser permeada pela hospitalidade quando ele deixa de executar um papel apenas servicial e assume o papel de anfitrião, acolhendo aos seus clientes e às necessidades específicas deles, fazendo com que a prestação seja diferenciada e assim, contribuindo positivamente para a

competitividade da organização. Na pesquisa de campo, pode-se observar um exemplo no qual esse aspecto se ressalta, no relato de G2.4, que afirma que se envolve com o expatriado e família para de fato ser um bom anfitrião e entender as reais necessidades do processo. Da mesma maneira, G2.2 ressalta que o acompanhamento próximo ao expatriado é muito importante para que ele se sinta acolhido. Uma vez que as demandas e especificidades são identificadas, é possível assumir o papel de anfitrião na organização e realizar com hospitalidade a gestão dos serviços.

Por meio das entrevistas foi identificada a importância da hospitalidade nos processos de expatriação. É possível perceber em todas as explicações que a hospitalidade se confunde com o serviço prestado. Conforme Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) os clientes constituem uma parte integrante da prestação de serviços, quando exigido alto contato, cujo processo torna-se a experiência para o cliente. E por se tratar de um processo em que se tem contato direto com o expatriado, as relações são muito próximas entre os envolvidos.

Ainda é possível verificar nas colocações dos entrevistados que nem sempre é utilizada a palavra hospitalidade. A mesma permeia em paralelo com recepção, receber bem e acolhimento. De acordo com Gotman (2001, p. 493) “a hospitalidade é um processo de agregação do outro à comunidade” e portanto, por mais que não utilizada a palavra, todos eles expressaram de alguma forma que o anfitrião possui papel fundamental em agregar o expatriado à sua nova vida.

Dessa forma, é nítido que as organizações atuam como anfitriões no processo de expatriação e utilizam da hospitalidade para proporcionar experiências mais positivas aos expatriados e família.

A segunda proposição – existe uma relação de mútuo apoio entre a organização e seus *stakeholders* na mobilidade corporativa, que são observadas antes, durante e após o processo de expatriação – que foi parcialmente ratificada, encontra suporte em Araújo Junior (2008) que pressupõe que analisar os *stakeholders* é analisar o ambiente em que a empresa está inserida e avaliar a influência que os atores deste ambiente têm sobre a organização e como eles podem interferir no meio ambiente em que a empresa se insere.

De acordo com Junqueira e Wada (2011) todos os grupos devem ser envolvidos no processo de decisão da organização, mas cabe à gerência, por meio do relacionamento, identificar quais são as partes mais importantes para a tomada

de determinada decisão. Porém, existem alguns *stakeholders* que não são escolhidos pela organização, mas é necessário manter algum tipo de relacionamento. Como é possível observar na fala de G2.2 que afirma ter grande dificuldade em se relacionar com órgãos do governo, mas ser inevitável essa relação.

Nas entrevistas realizadas pode-se perceber que muitos entrevistados citam algumas dificuldades de relacionamento com alguns *stakeholders*. Em algumas delas até mesmo é encontrada hostilidade. Como é possível verificar nas entrevistas, RH1 e RH2 informaram haver dificuldade de relacionamento até mesmo com outros colaboradores da organização.

Para Camargo (2004), o conceito de hospitalidade pode ser desmembrado no “dar, receber, retribuir” e explica a hospitalidade como “um conjunto de leis não escritas que regulam o ritual social e cuja observância não se limita aos usos e costumes das sociedades ditas arcaicas ou primitivas”. Nesse sentido, o desafio é justamente procurar manter relações hospitaleiras mesmo com *stakeholders* que não procuram estabelecer relações de reciprocidade.

Ainda sobre as relações entre os *stakeholders* no processo de expatriação, essas se dão antes, durante e após a expatriação em si. Todos os processos começam sem o estrangeiro estar no novo país, portanto a quantidade de parceiros envolvidos para que o processo se viabilize é bem grande. Não se pode deixar de salientar que por mais que haja envolvimento de todos os *stakeholders*, no processo, o êxito depende muito da capacidade do expatriado em se adaptar a uma nova realidade, assim como RH2 explica, que em sua organização, é realizado um levantamento para averiguar se aquele determinado colaborador possui características de adaptação a novas culturas.

Portanto, as relações de mútuo apoio entre os *stakeholders* do processo de expatriação parecem nem sempre acontecer de fato. Por mais importantes que elas sejam, muitas vezes não há reciprocidade no tratamento entre os envolvidos e conseqüentemente não há dentro do processo relações hospitaleiras entre todos. Porém, não se pode deixar de existir relacionamento entre partes que são obrigatórias para que a expatriação ocorra.

A terceira proposição – as experiências de hospitalidade proporcionadas para o expatriado e sua família ao chegar ao novo país de residência, tem direta relação com a competitividade da organização que recebe este profissional – que foi

ratificada, possui suporte teórico em Machado (2009) que diz que uma das políticas da hospitalidade comercial é atrair e reter uma força de trabalho competente, que essa seja capaz de agradar ao cliente e que ele possa sair do estabelecimento com a sensação de ter vivido uma grande experiência. Onde a qualidade nos serviços prestados é uma forma de garantia de sobrevivência de uma organização. É possível verificar aqui a importância do serviço prestado e como a hospitalidade pode influenciar na experiência do cliente. Nessa pesquisa é verificado, por exemplo, quando G2.2 afirma que continua a ser preferência de alguns clientes que aceitam pagar um valor mais alto mas que por conta da hospitalidade oferecida, permanecem optando por seus serviços.

Nesse sentido, Porter (2004) explica que a competitividade empresarial ocorre como resultado de ações produtivas, administrativas, comerciais e mercadológicas que permitem as organizações alcançarem seus objetivos financeiros, crescimento e participação no mercado. É também apoiada em Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) que dizem que a organização precisa ter capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Em todas as entrevistas a competitividade foi verificada como fator importante para as organizações. Ainda verificado na entrevista com G2.2 que explica que o cenário de crise no Brasil atual aliado as inúmeras organizações que oferecem o mesmo tipo de serviço, acirra ainda mais a competitividade. Possuir um diferencial é de extrema importância.

Outro ponto da competitividade bem relevante e visto nessa pesquisa é que as organizações se preocupam com a imagem que vão imprimir no mercado. Sendo assim, RH1 afirma que precisam prestar um bom serviço até mesmo para não demonstrar uma desorganização e gerar uma imagem não positiva da organização.

Dessa maneira é possível perceber que a competitividade está ligada a prestação de serviços. É possível notar que em todas as entrevistas há a preocupação dos *stakeholders* em atender as expectativas dos expatriados e família e principalmente em fornecer de maneira personalizada um serviço.

De forma geral, as experiências de hospitalidade proporcionadas no processo de expatriação são resultado da correta prestação de serviços e conseqüentemente da competitividade de cada organização envolvida no processo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tratou da mobilidade corporativa, os deslocamentos dos expatriados enviados a novos destinos de trabalho e as relações entre os diferentes *stakeholders* que participam desse processo. Inclui-se nesse tema a presença ou não da hospitalidade nessas relações. Como recorte, foi abordada a mobilidade corporativa dos expatriados.

A problemática da pesquisa – Por que a gestão das experiências de hospitalidade nos serviços oferecidos por *stakeholders* podem beneficiar os processos de expatriação oferecidos pela organização anfitriã e sua consequente competitividade? – pôde ser respondida com base nos achados da pesquisa de campo e com suporte do referencial teórico. A gestão de experiências de hospitalidade no processo de expatriação, beneficia o expatriado e contribui para uma correta prestação de serviços das organizações envolvidas e contribui, portanto, com a competitividade de uma dada organização.

O objetivo geral da pesquisa, compreender a relação entre gestão de experiências de hospitalidade, prestação de serviços dos *stakeholders* do processo de expatriação e a competitividade das organizações que realizam estes processos de mobilidade também foi alcançado. Uma prestação de serviços que considere a gestão de experiências de hospitalidade como parte integrante dessa prestação, na qual a organização assume o papel de anfitrião e trate a relação com seu expatriado de forma hospitaleira, contribui com a competitividade dessa organização.

Os objetivos específicos também foram cumpridos: identificar os *stakeholders* envolvidos no processo de expatriação das organizações pesquisadas; entender o processo de expatriação destas organizações; e compreender como se dá a relação de hospitalidade entre organização e expatriados e seus familiares.

As expatriações são resultado da globalização, que proporcionou a internacionalização e impulsionou o deslocamento de colaboradores. Nos últimos anos as multinacionais investiram muito nesse processo e com diversos objetivos. A competitividade das empresas, troca de tecnologia e programas de rotação das empresas são os principais motivos. Por se tratar de um processo delicado, as expatriações apresentam demandas específicas. Ainda que as organizações estejam preparadas para receber esses expatriados, é necessário atender as especificidades de cada caso.

Pôde-se verificar que a empresa anfitriã atende às necessidades do expatriado, por meio de cuidados com a recepção, um bom atendimento, cuidados com itens necessários e principalmente o acolhimento do expatriado e da família.

Foi também possível compreender a hospitalidade na relação entre os *stakeholders* envolvidos nos processos de expatriação. A hospitalidade se insere nessas relações como forma de prestação de um bom serviço. Isso se aplica tanto na relação das organizações responsáveis pela mobilidade corporativa e os diversos *stakeholders* desse processo, como na relação de alguns *stakeholders* com a organização e com os expatriados.

- Limitações dessa pesquisa

A presente pesquisa foi realizada com a participação de três importantes organizações que possuem política de expatriação.

O acesso às empresas nem sempre ocorre de maneira favorável, algumas organizações se recusam a participar da pesquisa por normas de *h*. Ainda que haja acesso às organizações, a maioria dos entrevistados solicitou a não revelação de seu nome ou nome de suas organizações no corpo do trabalho.

- Próximas pesquisas

A pesquisadora, por já ter atuado em empresas de mobilidade global, observou que as expatriações são ainda pouco exploradas quando se trata de hospitalidade das organizações. Assim, este poderia ser um aspecto interessante para ser considerado em mais pesquisas.

Outro aspecto que despertou a curiosidade desta pesquisadora, diz respeito ao olhar do expatriado sobre o que as organizações e os *stakeholders* responderam. Pode ser interessante explorar o outro lado das relações, compreender também o que o expatriado como hóspede percebe da hospitalidade oferecida pelas organizações.

Portanto, esta pesquisadora ou outros estudantes do tema podem prosseguir ou se aprofundar em temas tais como o perfil dos expatriados e a hospitalidade percebida pelos expatriados dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- AL-RODHAN, N. R. F. **Definitions of globalization**: A comprehensive overview and a proposed definition. Geneva: Geneva Centre for Security Policy, 2006.
- ANDRÉ, M. **Etnografia da prática escolar**. Campinas: Papyrus, 2008.
- ARAÚJO JUNIOR, J. Análise de *stakeholders*: um estudo exploratório. **Revista Eletrônica Senai SP**, v. 2, n. 4, 2008. Disponível em: <<http://revistaeletronica.sp.senai.br/index.php/seer/article/viewFile/30/41>> Acesso em 30 de janeiro de 2017.
- BAPTISTA, I. Lugares de hospitalidade. In DIAS, C. (Org.). **Hospitalidade, reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.
- BALDIN, N.; MUNHOZ, E.M.B. **Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária**. Anais do X Congresso Nacional de Educação. I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação, 329-341, 2011
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BEAVERSTOCK, J.; DERUDDER, B.; FAULCONBRIDGE, J.; WILTOX, F. International business travel: some explorations. **Setting the Context**, p 1-7, 2009.
- \_\_\_\_\_. **International business travel in the global economy**. Surrey: Ashgate Publishing Limited, 2010.
- BERNARD, H. R. **Research methods in anthropology**: qualitative and quantitative approaches. Rowman Altamira: AltaMira Press, 2005.
- BLACK, J. S. Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 2, p. 277-294, 1988.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. **Academy of Management Review**, v. 15, n.1, p. 113-136, 1990.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. When Yankee comes home: factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 4, p. 671-694, 1991.
- BLACK, J. S., MENDENHALL, M., & ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, v. 2, p. 291-317, 1991.

BROTHERTON, B.; WOOD, R. C. Hospitalidade e administração da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Org.). **Em busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004.

CABRAL, R. M. **A lógica dominante do aeroviço**. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação do Centro de Ciências Exatas e Tecnologia da Universidade da Amazônia, 2012.

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

CAMARGO, L. Os domínios da hospitalidade. **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 61-71, 2003.

\_\_\_\_\_. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

\_\_\_\_\_. A pesquisa em hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, v. 5, n. 2, p. 15-51, 2008.

\_\_\_\_\_. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. v. 13, número especial, p. 42-69, 2015.

CARROLL, A. B. e BUCHHOLTZ, A.K. **Business and society: ethics and stakeholder management**. Australia: Thomson South Western, 2003.

CARTUS. **Emerging trends in global mobility: policy and practices survey**. Danbury: Cartus, 2007.

CLARKSON, M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**, vol. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COLLINGS, D. G.; SCULLION, H.; DOWNLING, P. J. Global staffing: a review and thematic research agenda. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 6, p. 1253-1272, 2009.

CORADINI, C.; SABINO, M.; COSTA, B. Teoria dos *Stakeholders* – Estado da Arte produzido no Brasil. **Anais do XIII SemeAd - Seminários em Administração**, p. 1-13. São Paulo, 2010.

DALPIAZ, R.; DAGOSTINI, A.; GIACOMINI, D.; IUSTINA, M. G. **A Hospitalidade no Turismo: o bem receber**. Disponível em: <[http://www.serragaucha.com/upload/page\\_file/hospitalidade-e-bem-receber.pdf](http://www.serragaucha.com/upload/page_file/hospitalidade-e-bem-receber.pdf)> Acesso em 10 de janeiro de 2017.

- DE CIERI, H.; DOWLING, P.J.; TAYLOR, K. F. The psychological impact of expatriate relocation on partners. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 2, n. 3, p. 377-414, 1991.
- DENCKER, A. Metodologia científica. **Turismo: como aprender, como ensinar**. São Paulo: Senac, 1998.
- DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DERRIDA, J. **De l'hospitalité**. Paris: Calmann-Lévy, 1997.
- DIAS, R.; PIMENTA, M. A. Gestão de hotelaria e turismo. **Person Prentice**, p. 75-94, 2005.
- DURÃO, A.; MENDONÇA, J. R.; BARBOSA, M. L. Encontros de serviços de hospitalidade: o gerenciamento de impressões de funcionários de linha de frente e a satisfação do hóspede em foco. **Turismo - Visão e Ação**, v. 9, n.3, p. 289-304, 2007.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão e Produção**. v. 6, n. 3, 1999.
- FERNÁNDEZ, B. **Identité nômade**. Paris, Anthropos, 2002.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FERREIRA, R. S.; WADA, E. K. **Corporate mobility in Lantin America: a guide to having a best-in-class**. São Paulo: Aleph, 2011.
- FLYNN, G. Expatriate success is no longer just a question of job skills. **Personnel Journal**, v.74, n. 6, p. 29-34, 1995.
- FINURAS, P. **Gestão Intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização**. Lisboa: Sílabo, 2007.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- FREEMAN, R. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R.; HARRISON, J.; WICKS, A. **Managing for stakeholders: survival, reputation and success**. Yale University Press, 2007.

FREITAS, M. E. **Executivos brasileiros expatriados na França** – uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais. Monografia do curso Administração de Empresas. São Paulo, FGV: 2005.

FREITAS, M. E. Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **Revista Gestão e Sociedade**. CEPEAD/UFMG v. 4, n. 9, p. 689-708, 2010.

FRIEDMAN, A.; MILES, S. **Stakeholders: theory and practice**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

GALLON, S.; GABRIEL, R.; KNUDSEN, J.; The toughest job you'll ever love: a pacific northwest treatment workforce survey. **Journal of Substance Abuse Treatment**, v. 24, p. 183–196, 2003.

GALLON, S.; SHALIMAR, A.; BITTENCOURT, B. M. Expatriação e o seu papel estratégico e o seu papel estratégico nas empresas internacionalizadas. **Internext**, v. 9, n. 3, p. 38-56, 2014.

GALLON, S.; SCHEFFER; BITTENCOURT, B. M. Processo de expatriação: além da experiência interacional. **Gestão Contemporânea**. Porto Alegre, n. 16, 2014.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIDDENS, A. **O mundo da era da globalização**. 6 ed. Lisboa: Editorial Presença, 2006.

GOSH, C.; REIS, P. **Citoyen du monde**. Paris: Grasset, 2003.

GOTMAN, A. **Le sens de l'hospitalité: essai sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre**. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.

GRINOVER, L. Hospitalidade: um tema a ser reestruturado e pesquisado. In DIAS, C. (Org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002.

GRÖNROOS, C. Toward a third phase in service quality research: challenges and future directions. **Advances in services Marketing and Management**, v. 2, n. 1, p. 49-64, 1993.

GUMMESSON, E. The new marketing—developing long-term interactive relationships. **Long range planning**, v. 20, n. 4, p. 10-20, 1987.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Como criar o futuro já. **HSM Management**, p. 140-144, 1997.

HARPER, G.; RUNZHEIMER, R. Mobile companies finish first: why being out is in. **Runzheimer International**. Disponível em: <https://www.runzheimer.com/Resources-Events/Total-Employee-Mobility-Resources/WhitePapers/MobileCompaniesFinishFirst.aspx> Acesso em: 15 de janeiro de 2017.

HARVEY, M.; NOVICEVIC, M. **The evolution from repatriation of managers in MNEs to “patriation” in global organizations** In: STAHL, G. K.; BJÖRKMAN, I. Handbook of Research in International Human Resource Management. Massachusetts, Edward Elgar, 2006.

HILL, D.J. Satisfaction and consumer services. **Journal of Services Marketing**, v. 13, p. 311-315, 1986.

HOMEM, I.; TOLFO, S. Práticas de gestão internacional de pessoas: compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. **RAC-Eletronica**, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 3, p. 201-217, 2008.

IVANCEVICH, J. **Gestão de recursos humanos**. 10 ed. São Paulo: McGrawHill, 2008.

JONES, A. Conceptualising business mobilities: towards an analytical framework. **Research in Transportation Business & Management**, v. 9, p. 58-66, 2013.

JUNQUEIRA, R. R.; WADA, E. K. A hospitalidade enquanto competência essencial na gestão do relacionamento com o cliente: Gran Estanzola, São Paulo. **Anais do VII Seminário ANPTUR**, 2010.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. Manole, São Paulo. 2002.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1999.

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Org.). **Em busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectiva para um mundo globalizado**. Barueri, SP: Editora Manole, 2004.

LASHLEY, C.; LYNCH, P. A.; MORRISON, A. **Hospitality: a social lens**. Oxford: Elsevier, 2007.

LEE, L.; VAN VORST, D. The influences of social capital and social support on expatriates cultural adjustment: an empirical validation in Taiwan. **International Journal of Management**, v. 27, n. 3, p. 628-649, 2010.

LEITE, C. R.; REGO, R. A. Os fatores que contribuem para o desenvolvimento da cultura de hospitalidade nas empresas de serviços. **Revista Eletrônica de Administração**, Franca, v. 6, n. 1, 2007.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Marketing Serviços e Gestão**. São Paulo. Saraiva, 2003.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2011.

LUGOSI, P. Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings. **Journal of Foodservice**, v. 19, p 139-149, 2008.

\_\_\_\_\_. Hospitality and organizations: enchantment, entrenchment and reconfiguration. **Hospitality and Society**, p. 75-92, 2014.

MACHADO, H. N. **A Importância dos recursos humanos para hospitalidade**. Disponível em: <<http://hotelariadequalidade.blogspot.com.br/2009/12/importancia-dos-recursos-humanos-para.html>>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2017.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARTINS, V. G.; MURAD, E. **Viagens corporativas: saiba tudo sobre gestão, estratégias e desafios deste promissor segmento**. São Paulo: Aleph, 2010.

MEYSKENS, M.; VON GLINOW, M. A.; WERTHER JR., W.B.; CLARKE, L. The paradox of international talent: alternative forms of international assignments. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 20, n. 6, p. 1439-1450, 2009.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1999.

MITCHELL, R.; AGLE, D. J.; WOOD, B. R. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, p. 853-886, 1997. Disponível em: <<https://wiki.brown.edu/confluence/download/attachments/33494/Mitchell+Stakeholder+Identification+1997.pdf>>. Acesso em 20 de março de 2017.

NOGUERA, F. T. Lá hospitalidade como condición necesaria para el desarrollo local. **Revista Hospitalidade**, v. 10, p. 161-212, 2013

NORMANN, R. **Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G.; JAUSSAUD, J. **Expatriação de executivos**. São Paulo: Thomsom Learning, 2008.

OLIVEIRA, L. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 4, 2004.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. **Seminário Reinventando a estratégia**. HSM: São Paulo, 1994.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei no 11.962, de 06 de julho de 2009**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L11962.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11962.htm)>. Acesso em: 9 de fevereiro de 2017.

REGO, A.; CUNHA, M. P. E. **Manual de gestão transcultural de recursos humanos**. Lisboa: Editora RH, 2009.

REMONDES, J; VINHAS, J. A problemática da expatriação na gestão internacional de recursos humanos: estudo aplicados em PME do centro e norte de Portugal. **Revista eletrônica de Negócios Internacionais**. v. 9, n. 3, p.16-37, set/dez., 2014

ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. **Gestão dos stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

ROMAN, D. J.; PIANA, J.; LOZANO, M. A.; MELLO, N.; ERDMANN, R. Fatores de competitividade organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, p. 27-46, 2012.

ROSAL, A. Gestão de recursos humanos internacional e o ajustamento intercultural do executivo expatriado. **Psicologia Revista**, v. 24, n.1, p. 121-141, 2015.

SANTOS, M. Metáfora dos laços sociais e a hospitalidade. In: SANTOS, M.; BAPTISTA, I. (Org.). **Laços Sociais: por uma epistemologia da hospitalidade**. Caxias do Sul: Educs, 2014.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **Business travel and tourism**. Routledge, 2001.

SELWYN, Tom. Uma antropologia da hospitalidade. In: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (Org.). **Em busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004.

SELMER, J.; FENNER J.; Spillover effects between work and non-work adjustment among public sector expatriates. **Personnel Review**, v. 38, n. 4, p. 366-379, 2008.

SHELLER, M.; URRY, J. **Tourism mobilities: places to play, places in play**. Londres e Nova Iorque: Routledge, 2004.

SHEPHARD, P. Working with Malaysians: expatriates' and Malaysians perspectives. **Understanding the Malaysian Workforce: guidelines for managers**, p. 144 - 155, 1996.

SILVA, C. L. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Revista FAE**, v. 4, n. 1, p. 35-48, 2001.

SOARES, F.; CORRÊA, V. **Serviços 5 estrelas: uma introdução à qualidade nos serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Bookman, 2008.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **Business travel and tourism**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.

STOLL, Sueli Maria. **Hospitalidade: conceitos e reflexões sobre sua percepção prática dentre os hoteleiros do destino turístico Balneário Camboriú – SC**. Dissertação de Mestrado em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2006.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TAKEUCHI R.; LEPAK, D. P.; MARINOVA, S. V.; YUN, S. Nonlinear influences of stressors on general adjustment: the case of japanese expatriates and their spouses. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 928-943, 2007.

TELFER, E. **Food for thought: philosophy and food**. London: Routledge, 1996.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: São Paulo: Atlas, 1987.

TUNG, R. L. Selecting and training procedures of U.S., European and Japanese multinational corporations. **California Management Review**, v. 25, n. 1, p. 57-71, 1982.

\_\_\_\_\_. Expatriate assignments: enhancing success and minimizing failure. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 2, p. 117-126, 1987.

\_\_\_\_\_. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998.

TZU, S. **A Arte Da Guerra**. Editora Pensamento, 1988.

ULRICH, D. Introdução. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos**. Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Editora Futura, 2000.

VARGO, S.; MORGAN, F. W. **Historical perspectives on service-dominant logic**. New York: M. E. Sharpe, 2006.

VINUTO, J. **Temáticas**. Campinas, v. 22, p. 203-220, 2014.

WADA, E. Hospitalidade na gestão em meios de hospedagem: realidade ou falácia? In: DENCKER, A. (Org.). **Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade**. São Paulo: Thomson, 2004.

WADA, E. K.; MORETTI, S. L. A. Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão. **Caderno de Estudos e Pesquisa do Turismo**. v. 3, p.95, 2014.

WAHEEDUZZAMAN, A. N. M. Competitiveness, human development and inequality: A cross-national comparative inquiry. **Competitiveness Review: an International Business Journal**, v. 12, n. 2, p. 13-29, 2002.

WELCH, D.; WORM, V. International business travellers: a challenge for IHRM. **Handbook of Research in International Human Resource Management**. p. 283–301, 2006.

WICKHAM, J.; VECCHI, A. Hierarchies in the air: varieties of business air travel. In: BEAVERSTOCK, J.; DERUDDER, B.; FAULCONBRIDGE, J.; WITLOX, F. (Org.). **International business travel in the global economy**. Ashgate, London, p. 125-143, 2010.

YASOSHIMA, J. R. **A qualidade na prestação dos serviços turísticos**. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo – ECA/USP, São Paulo, 1997.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. AMGH Editora, 2011.

## APÊNDICE 1 – AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

### AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado (a) Sr(a) Cristina P. Santos, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é a mobilidade corporativa e as relações entre empresa (anfitriã) e expatriado (hóspede). O título da dissertação é "As relações de hospitalidade nos serviços de mobilidade corporativa na expatriação em prol da competitividade: estudo de casos múltiplos com uso da teoria de stakeholders".

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

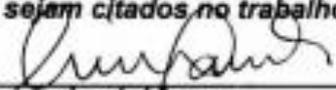
Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas relacionados a esta pesquisa.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

( ) *Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.*

( ) *Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.*

(X) *Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.*

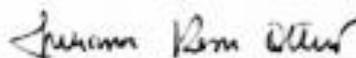
Ciente: 

Data: 02/6/14

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,



Juliana Rossi Ottero

RG: 21.284.990-5

Celular: (11) 97209-9161

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado (a) Sr (a) Vanusa Marques da Silva, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é a mobilidade corporativa e as relações entre empresa (anfitriã) e expatriado (hóspede). O título da dissertação é "As relações de hospitalidade nos serviços de mobilidade corporativa na expatriação em prol da competitividade: estudo de casos múltiplos com uso da teoria de *stakeholders*."

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas relacionados a esta pesquisa.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Vanusa Marques da Silva  
Data: 30/05/17

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.  
Atenciosamente,

Juliana Rossi Ottero

Juliana Rossi Ottero

RG: 21.284.990-5

Celular: (11) 97209-9161

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado (a) Sr (a). SIMONE COELHO, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é a mobilidade corporativa e as relações entre empresa (anfitriã) e expatriado (hóspede). O título da dissertação é "As relações de hospitalidade nos serviços de mobilidade corporativa na expatriação em prol da competitividade: estudo de casos múltiplos com uso da teoria de *stakeholders*."

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas relacionados a esta pesquisa.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

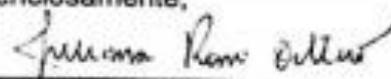
Ciente: 

Data: 24/5/17

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,



Juliana Rossi Ottero

RG: 21.284.990-5

Celular: (11) 97209-9161

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado (a) Sr (a) JULIANA TOMÉ, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é a mobilidade corporativa e as relações entre empresa (anfitriã) e expatriado (hóspede). O título da dissertação é "As relações de hospitalidade nos serviços de mobilidade corporativa na expatriação em prol da competitividade: estudo de casos múltiplos com uso da teoria de *stakeholders*."

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas relacionados a esta pesquisa.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

( ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

( ) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Ruiliano H. Hernandez Tomé  
Data: 16/05/2017

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Juliana Rossi Ottero

Juliana Rossi Ottero

RG: 21.284.990-5

Celular: (11) 97209-9161

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado (a) Sr(a) REGIANE DA SILVA COSTA, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é a mobilidade corporativa e as relações entre empresa (anfitriã) e expatriado (hóspede). O título da dissertação é "As relações de hospitalidade nos serviços de mobilidade corporativa na expatriação em prol da competitividade: estudo de casos múltiplos com uso da teoria de *stakeholders*."

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas relacionados a esta pesquisa.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

( ) *Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.*

( ) *Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.*

*Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.*

Ciente: Regiane Costa

Data: 24/04/17.

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Juliana Rossi Ottero

Juliana Rossi Ottero

RG: 21.284.990-5

Celular: (11) 97209-9161

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado (a) Sr (a) Nathalia Elias Teixeira, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é a mobilidade corporativa e as relações entre empresa (anfitriã) e expatriado (hóspede). O título da dissertação é "As relações de hospitalidade nos serviços de mobilidade corporativa na expatriação em prol da competitividade: estudo de casos múltiplos com uso da teoria de stakeholders".

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas relacionados a esta pesquisa.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Nathalia B. Teixeira  
Data: 30/05/17

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Juliana Rossi Ottero

Juliana Rossi Ottero

RG: 21.284.990-5

Celular: (11) 97209-9161

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado (a) Sr (a) MARCIO SAKAJIME, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é a mobilidade corporativa e as relações entre empresa (anfitriã) e expatriado (hóspede). O título da dissertação é "As relações de hospitalidade nos serviços de mobilidade corporativa na expatriação em prol da competitividade: estudo de casos múltiplos com uso da teoria de stakeholders.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas relacionados a esta pesquisa.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.

Ciente: \_\_\_\_\_

Data: 25/05/14

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Juliana Rossi Ottero

Juliana Rossi Ottero

RG: 21.284.990-5

Celular: (11) 97209-9161

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado (a) Sr (a) Natalia Sportore, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é a mobilidade corporativa e as relações entre empresa (anfitriã) e expatriado (hóspede). O título da dissertação é "As relações de hospitalidade nos serviços de mobilidade corporativa na expatriação em prol da competitividade: estudo de casos múltiplos com uso da teoria de *stakeholders*."

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

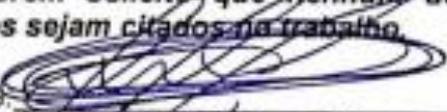
Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas relacionados a esta pesquisa.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

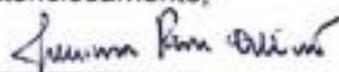
Ciente: 

Data: 20/05/2012

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,



Juliána Rossi Ottero

RG: 21.284.990-5

Celular: (11) 97209-9161

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado (a) Sr (a) ZULEIKA MALTA, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é a mobilidade corporativa e as relações entre empresa (anfitriã) e expatriado (hóspede). O título da dissertação é "As relações de hospitalidade nos serviços de mobilidade corporativa na expatriação em prol da competitividade: estudo de casos múltiplos com uso da teoria de *stakeholders*."

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas relacionados a esta pesquisa.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Zuleika Malta  
Data: 10/05/17

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.  
Atenciosamente,

Juliana Rossi Ottero

Juliana Rossi Ottero

RG: 21.284.990-5

Celular: (11) 97209-9161

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173

## AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado (a) Sr (a) MONICA DALLAVERGE, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é a mobilidade corporativa e as relações entre empresa (anfitriã) e expatriado (hóspede). O título da dissertação é "As relações de hospitalidade nos serviços de mobilidade corporativa na expatriação em prol da competitividade: estudo de casos múltiplos com uso da teoria de *stakeholders*."

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas relacionados a esta pesquisa.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.

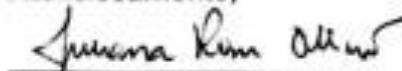
Ciente: Monica Dallaverghe de Carvalho e Miller

Data: 23/05/17

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,



Juliana Rossi Ottero

RG: 21.284.990-5

Celular: (11) 97209-9161

Telefone da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173

## APÊNDICE 2 – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

ESPECIALISTA 1 – CRISTINA SANTOS – SIRVA

Pesquisadora: Bom dia.

Cristina: Bom dia.

Pesquisadora: Gostaria que você se identificasse, com seu nome, cargo ocupado, tempo e histórico profissional na organização.

Cristina: Meu nome é Cristina Santos. Eu estou nessa empresa faz 8 meses. Mas eu estou na área de *relocation* há 15 anos. Comecei em outra empresa do mesmo segmento como consultora júnior e fui desenvolvendo com o passar do tempo. Eu entrei aqui como supervisora e fui promovida agora faz um mês para gerente de *relocation*.

Pesquisadora: Gostaria de saber se você tem alguns dados da organização. Ano de fundação, onde fica a sede, se possui sucursais e qual o número de colaboradores atualmente.

Cristina: Então, por ser uma empresa americana, eu não tenho todos os dados e números de empregados. Eu posso dizer que aqui em São Paulo a gente tem o escritório com aproximadamente 80 funcionários. No Brasil a gente tem escritório no Rio, em BH, em Recife e em Curitiba também. E juntando deve ter mais uns 20 funcionários nesses outros escritórios. A sede fica nos EUA.

Pesquisadora: Gostaria que você descrevesse como funciona o processo de expatriação e como é que vocês fazem a gestão do processo.

Cristina: Existem duas frentes nessa empresa. Existe frente de clientes locais, que é o processo normal, que o RH entra em contato com a gente solicitando um serviço para determinado estrangeiro, a partir daí a gente entra em contato com ele e inicia o processo. E existe também a frente que dos EUA é passado para gente.

Então, são clientes globais. Às vezes muita gente não tem contato nenhum com o RH aqui no Brasil. E tem um intermediário da SIRVA que faz esse contato. Que eles chamam de global *assignment consultant*. Então, é um contato único, então essa pessoa fica responsável por ser intermediário entre nós, que faz a entrega direta, e o RH da empresa. Tanto no exterior, quanto aqui no Brasil também.

Pesquisadora: Entendi. Vou te apresentar o conceito de *stakeholder* e questionar para você quem são. No caso, você pode excluir algum e incluir. No caso a organização aqui no centro, e aí eu colocaria expatriado, colaboradores, comunidade local, concorrentes, imobiliárias, escolas, governo, instituições financeiras, sociais, sindicatos e acionistas. Gostaria de saber se tem algum *stakeholder* que não está aqui, mas tem relacionamento direto com vocês. Antes disso, preciso te dizer o conceito de *stakeholder* para você. *Stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos da empresa. Todos aqueles que têm direta ligação com a organização. Tem algum desses aqui que vocês não se relacionam?

Cristina: Na verdade, é difícil dizer. Por exemplo comunidade local é de maneira indireta. Quando a gente aluga um imóvel, estamos lidando com isso. Quando contrata um serviço também. Empresas de mobilidade somos nós. Governo sim, para questões de vistos e tudo. Acho que todos.

Pesquisadora: Tem algum que você acha que não está aqui?

Cristina: não. Eu acho que tá cobrindo tudo.

Pesquisadora: Vou te apresentar agora o conceito de hospitalidade. Hospitalidade em um sentido amplo é o relacionamento que se tem entre anfitrião e hóspede. Um relacionamento baseado nas obrigações mútuas e, em última análise, na reciprocidade. Mas eu acredito que a palavra que mais significa hospitalidade é acolhimento.

Cristina: Sim.

Pesquisadora: Ser bem acolhido acho que é o que mais se aproxima de hospitalidade. Tendo em vista isso, gostaria de saber se você percebe presença de relações de hospitalidade entre os *stakeholders*.

Cristina: A parte principal seria nós em relação aos expatriados. Eu consigo ver que o *relocation* é um campo minado, porque estamos falando de pontos muito específicos da vida de uma pessoa. Da família dele, da casa onde vai morar, da escola onde o filho vai estudar. São pontos muito importantes. Não é uma coisa comum que a gente trata de maneira leviana. Então, esse contato é entender que cada um é um e tem necessidades diferentes. Então, não dá para atender de forma coletiva.

Pesquisadora: Não é o mesmo serviço para todo mundo.

Cristina: Não é, e por isso ele tem que ser personalizado. E quanto a gente lida com um estrangeiro e precisa de um visto, que envolve o governo, aí é mais um número, então hoje em dia os processos são todos feitos online. Então, não existe nem a possibilidade de ter um *approach* mais pessoal. É mais um número do que um processo. E é mais técnico também a parte governamental. Existe uma lista de documentos e um prazo de análise. A nossa parte é a questão mais humana e pessoal. E aí é que mora o perigo. Às vezes, você trabalha com a pessoa durante um mês, e aí um deslize é o suficiente para acabar com o relacionamento que você construiu durante todo o trabalho. Essa parte realmente é bem delicada. Então, essa é a principal. Lógico que com relação aos colaboradores a gente tem um processo de orientação e tentativa de inclusão dessas pessoas. Porque essas pessoas dependem da gente. Então, às vezes uma pergunta aparentemente boba pode ter para ele uma importância gigantesca. Então, questões simples. Basicamente, aqueles que trabalham nessa questão de mercados com *relocation* são jovens. Essa realidade de que eles entendam que essa relação é muito importante e que nesse momento aquela pessoa depende e precisa muito de você é bem difícil. E aí a gente tem um envolvimento com a comunidade local. Por exemplo quando a gente contrata serviços. Um ponto bastante importante é que os estrangeiros gostam de saber sobre custo de vida. Então, apresentar supermercado, loja de eletrodomésticos, e a ideia da realidade local é superimportante. Os concorrentes a

gente também interage em determinados momentos. Então, existem situações em que hoje a compra é minha e amanhã pode ser sua.

Pesquisadora: E tem que ter troca de informação.

Cristina: Exatamente.

Pesquisadora: E você acha que existe hospitalidade? Relação nem sempre é hospitaleira?

Cristina: Nem sempre. Tem situações e situações. Eu já presenciei os dois lados. Por exemplo de dar e receber numa boa. Amanhã, a gente não sabe como voltar para mim. Mas já ouvi: “não faça. O problema é seu, se vira”. O que acho que não engradece em nada. Realmente, esse mundo de *mobility* quando você entra você vê que é muito pequeno, as pessoas são as mesmas. Então, cuidado, porque isso volta. Isso já aprendi. As imobiliárias a gente têm um contato intenso. O que a gente tenta na verdade é trabalhar com algumas imobiliárias, que já sabem como é a locação para estrangeiros. Eventualmente, a gente vai para o mercado e encontra uma imobiliária na internet, ou essas muito grandes, que têm volume absurdo e não estão interessadas num processo complicado como o *relocation*. Porque ele é complicado mesmo. Ele tem as documentações.

Pesquisadora: E as cláusulas que às vezes as empresas querem pôr.

Cristina: A documentação provavelmente o estrangeiro não vai ter para entregar no início da locação. Quer dizer que ele vai estar ilegal? Não. Quer dizer que ele nunca vai ter esse documento? Não. Naquele momento ele não tem. Então, a gente tem preferência pelas imobiliárias que trabalham com esse público. Mas é importante reforçar que não existe nenhum vínculo comercial. A gente não recebe nada. Isso é importante até por uma questão de *compliance*, por ser uma americana. Hoje, a tendência de mercado é não ter. Alguns anos atrás isso existia. As escolas principalmente as internacionais a gente realmente tem contato direto. Porque a gente precisa entender um pouco mais o perfil do que ele precisa para que os filhos sejam aceitos. Existem situações em que as crianças têm necessidades especiais.

Existem situações que passamos por momentos onde não tinham vagas. Passamos por longos anos, acho que foram 6 ou 7 anos, que não tinha vagas para crianças de 6 a 10 anos.

Pesquisadora: Instituições financeiras?

Cristina: Tem abertura de conta e depende de cada banco.

Pesquisadora: Instituições sociais?

Cristina: São poucos casos na verdade. Na questão trabalhista só. Interna.

Pesquisadora: E os acionistas da própria empresa.

Cristina: Eu não. Mas a gente tem os sócios da empresa.

Pesquisadora: Tá bom. Gostaria de saber as diferentes prestações de serviço que ocorrem no processo de expatriação e verificar sobre a possível relação entre a correta prestação de serviços e a competitividade. Mas vamos por parte. Primeiro, você especificar todo o serviço que a empresa tem que prestar para o estrangeiro.

Pesquisadora: O serviço é bem completo, então ele pode começar desde associação do visto de trabalho, ou de negócios, e depois a parte de documentação em processos de imigração. A parte de *relocation*, a busca pela escola, depois a parte de acomodação dele, então toda parte de transferência de contas, contratação de serviços, até a saída dele do imóvel. E tem também a parte de mudança, que é de porta a porta também, no mundo inteiro. Um processo que pode ser coordenado daqui para qualquer lugar do mundo.

Pesquisadora: Você acredita que tendo uma correta prestação de serviços tem total ligação com a competitividade?

Cristina: Sem dúvida. Porque existe toda uma situação de mercado. Hoje em dia, as empresas visam cortar custos. E isso fica muito evidente quando você vê um

contrato de serviço analisado. Então, a questão preço é bastante determinantes em muitas empresas. Então, fica mais na mão de compras e não na mão da área que vai utilizar o serviço. No entanto, mesmo você tendo um valor competitivo de mercado. A empresa mesmo que pague um valor menor o nível de exigência é o mesmo. Então, a gente percebe que o preço não vai segurar. Ele pode fazer com que você ganhe um cliente, mas, se não manter um nível de atendimento adequado, é determinante. Então, isso é questão de contrato. Essa é a importância. A importância de você manter a qualidade do serviço, sempre procurando a melhoria contínua dos processos. É um trabalho de formiguinha. Acho que nas três áreas, mas na área de *relocation* é muito forte, que é a questão de alinhar os pontos, acertar aqui, aparar aqui e ver o que a gente pode fazer de diferente para manter o cliente satisfeito com o atendimento.

Pesquisadora: Então, tá bom. É só isso. Muito obrigada.

Cristina: Obrigada.

## ESPECIALISTA 2 – VANUSA SILVA – EY

Pesquisadora: Bom dia, gostaria então por favor que você se identificasse com seu nome, seu cargo ocupado, tempo e histórico profissional na organização que você atua.

Vanusa: Bom dia, meu nome é Vanusa, eu sou *supervisory associated* aqui na empresa há seis anos e trabalho aqui na área de mobilidade dentro do RH.

Pesquisadora: Gostaria também de saber os dados da organização, o ano de fundação você tem?

Vanusa: O ano de fundação eu não me recordo, porque já faz tanto tempo.

Pesquisadora: A sede.

Vanusa: A sede do Brasil seria em São Paulo na Juscelino Kubitschek.

Pesquisadora: E número de colaboradores?

Vanusa: Nós temos escritórios em vários estados do Brasil e também espalhados pelo mundo. Número aproximado de colaboradores Brasil está em torno de cinco mil.

Pesquisadora: Gostaria que você fizesse uma descrição do processo de expatriação e da gestão do processo. Como é que vocês fazem a gestão do processo de expatriação tanto de quem vai como de quem chega no Brasil.

Vanusa: Todo processo de expatriação para nós, ele começa a partir do momento que a gente é notificado sobre essa possível expatriação, seja por um sócio ou colega de mobilidade do outro país que estará envolvido nesse processo. Então tudo começa com essa notificação dizendo quanto tempo é esperado que essa pessoa passe em uma expatriação, qual tipo de política global que a gente tem intenção de usar naquele processo e a partir dessas informações é que a gente

inicia uma estimativa de custo para aprovação e aí continuação desse processo que depois envolve obtenção de visto, viagem, propriamente dita, serviços diversos como *relocation* e etcetera.

Pesquisadora: Ok. Vou te apresentar um mapa dos *stakeholders* do processo de expatriação. Aqui está a organização e aqui são os *stakeholders* que eu comentei com você, do expatriado ou dos colaboradores, a comunidade local, os concorrentes, imobiliárias, escolas, empresas de *global mobility*, no caso são as empresas que dão suporte para *relocation*. Governo, instituições financeiras, sociais, sindicatos e acionistas. Algum deles a que você não tem relação ou gostaria de incluir algum que você se lembre que tenha relação direta?

Vanusa: Não, eu vejo que a gente tem relação com todos esses que você mencionou.

Pesquisadora: E você não colocaria mais de nenhum?

Vanusa: Não tenho nenhum pra acrescentar nesse momento não.

Pesquisadora: Agora eu vou te apresentar um mapa com o conceito de *stakeholders*? Vamos lá, esse aqui é o diagrama onde qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos da empresa, todos aqueles que tem direta ligação.

Vanusa: Sim, que faz todo o sentido com esse gráfico que você mostrou aqui.

Pesquisadora: Deixa eu apresentar agora o conceito de hospitalidade que é, hospitalidade é um sentido amplo ao relacionamento que se tem entre anfitrião e hóspede. É um relacionamento baseado nas obrigações mútuas e em última análise na reciprocidade. Mas acho que a palavra que mais sugere hospitalidade é acolhimento. O acolhimento é a palavra que quando a gente lembra de hospitalidade, a gente logo pensa em ser bem acolhido, em ser bem recebido.

Vanusa: Aqui na empresa eu vejo essa questão da hospitalidade bem forte, até feedback dos nossos expatriados, que a gente recebe positivo com relação a isso.

Pesquisadora: Isso que ia te perguntar, você percebe presença de hospitalidade entre os *stakeholders*?

Vanusa: Sim.

Pesquisadora: Entre os expatriados sim.

Vanusa: Falando assim especificamente de uma pessoa, um estrangeiro que chega aqui no Brasil, não só tem o acolhimento nosso no momento da chegada que é bem específico para aquela pessoa, ele é individualizado para aquele expatriado que está chegando. A gente apresenta pra ele a empresa toda, diz quais são as diferenças da empresa no Brasil com relação a empresa que ele está no exterior. A gente seleciona o que a gente chama de um *peer advisor* para ajudar ele naquelas questões que parecem bobas no dia a dia do escritório, mas que podem até trazer um certo estresse para ele como: “como eu imprimo um documento?”, apresentar, por exemplo, os restaurantes próximos de escritório. Então isso também já é um acolhimento bem específico, bem direcionado pra ele. A gente da área de mobilidade fica como ponto focal e às vezes acaba auxiliando eles em questões que vão além da parte de trabalho como, por exemplo: “eu preciso fechar um seguro, como eu faço?”, então a gente acaba ajudando com todas essas questões. E eu vejo que nessa parte de hospitalidade, até pelo próprio *feedback* deles, que eles são bem amparados. Com relação aos brasileiros que vão para o exterior, a gente também percebe que eles têm um excelente amparo, não é como no Brasil, porque no Brasil temos a tendência de ser mais paternalista, de cuidar mais, ter essa coisa mais de proteção, enquanto que nos países fora é mais aquela coisa de vá se virando, mas não por ser dessa forma de vá se virando que eles ficam soltos, então eles também têm um suporte que é um pouco diferente por causa das culturas, mas que também é bem forte.

Pesquisadora: E com o restante dos *stakeholders*? Você percebe também a presença de hospitalidade com as empresas que vocês contratam?

Vanusa: Sim, eu percebo bastante hospitalidade com as empresas que a gente contrata, inclusive na parceria, liberdade de poder direcioná-los a fazer um serviço de uma certa forma que atenda melhor aquela pessoa especificamente. A única coisa que eu não encontro tanta hospitalidade assim são nas empresas públicas, governo, tudo o que depende do que é público já não tem tanta hospitalidade, porque é da forma que o processo é deles e não tem muita mudança, nem possibilidade de alteração para ficar. Não é tão flexível.

Pesquisadora: Ok. Identificar as diferenças de prestação de serviço que ocorre no processo de expatriação. Aqui é, exatamente, discorrer sobre tudo o que vocês fazem para assessorar esses patriados e verificar sobre a possível relação entre a correta prestação de serviços e competitividade, de que forma que isso vai gerar competitividade para vocês. Vamos por parte, primeiro todo o processo do expatriado, como vocês fazem desde o início, depois a gente fala sobre a competitividade.

Vanusa: Início aqui para nós começa com a notificação, saber quem vai, pra onde vai, por quanto tempo vai, qual a política que vai amparar essa ida ou essa vinda, então tudo inicia por aí. Depois o próximo passo a gente prepara uma estimativa de custos pra checar quanto em números tudo isso vai ficar. Pegamos as aprovações nos dois países envolvidos. Tendo as aprovações formais para todo o processo, o próximo passo é obtenção de visto e todo o suporte para que essa pessoa vá para aquele país. Então aí entra *relocation*, mudança, passagem aérea, encontrar um imóvel, encontrar escolas com suporte da empresa de *relocation* seja no Brasil ou no país para o qual eles estejam indo e etecetera.

Pesquisadora: Ok. E de que forma você vê isso gerando competitividade para empresa? No caso as expatriações.

Vanusa: Falando de um estrangeiro que venha para o Brasil, a competitividade se dá a partir do momento que ele vem para cá porque ele tem algo

diferente para oferecer, seja a sua experiência, seja um conhecimento técnico, seja para atender um determinado cliente que tem uma exigência daquilo. Então isso aumenta a nossa competitividade de mercado e também internamente, porque aí os profissionais acabam se inspirando naquela pessoa diferenciada que está aqui e querendo se tornar cada vez profissionais melhores para atingir aquele nível. Então esse é um ponto de competitividade. Outro ponto também que é um pouquinho diferente, é que aqui na empresa nós temos programas de mobilidade oferecido aos nossos profissionais brasileiros que podem ir para fora. Então esses programas geram competitividade porque para que você possa se inscrever nesse programa, você tem que ter uma performance diferenciada. Então isso faz com que os profissionais queiram cada vez melhorar as suas performances, para poder participar e aproveitar desse benefício que é oferecido que são os programas de mobilidade que são de curta duração, até três meses, mas que fazem uma grande diferença na carreira dos profissionais.

Pesquisadora: Então está bom, é só isso, Vanusa, muito obrigada.

Vanusa: De nada.

## RECURSOS HUMANOS 1 – SIMONE COELHO – KPMG

Pesquisadora: Gostaria por favor que você se identificasse com seu nome, cargo ocupado, o tempo e histórico profissional na organização que você atua.

Simone: Simone Maranhão Alvim Coelho. Gerente de recursos humanos, cinco anos na organização como gerente.

Pesquisadora: Gostaria de saber alguns dados da organização. Ano de fundação, onde fica a sede, se tem sucursais e número de colaboradores.

Simone: Ano de fundação há 100 anos. Nesses 100 anos, a gente foi fazendo aquisições até que se formou a KPMG como ela é conhecida. Não existe uma matriz que determina. Então, é um grupo de firmas membros. Então, tem autonomia e independência na sua gestão. Hoje, a gente tem mais de 100 mil colaboradores mundo.

Pesquisadora: Gostaria de saber se existe uma política de expatriação na organização e os principais motivos dela investir nisso?

Simone: Existe uma política global, apesar de nós não termos uma matriz e uma obrigatoriedade de seguir essa política, as firmas maiores adotam e seguem essa política. E os motivos do investimento são porque existe uma questão do modelo onde atuamos, que é o modelo de serviços. E muitos dos nossos clientes são de âmbito global, então esse é um dos motivos, como forma de a gente poder fazer um profissional dedicado a um cliente específico e que tenha uma abrangência global, para que ele possa ter essa mobilidade para manter o atendimento desse cliente. Com foco em desenvolvimento de carreira e com foco de desenvolvimento de negócios. Então, isso eu diria que é o maior drive. Existe necessidade de abrir frente de serviço numa KPMG da Alemanha e o expertise está aqui no Brasil, então a gente envia os profissionais para abrir essa linha na Alemanha.

Pesquisadora: Gostaria de saber as principais nacionalidades, cargos e funções dos expatriados. E também saber com que frequência que a organização recebe expatriados.

Simone: Diria que 90% das posições são acima do nível de gerente até o nível de sócio. Os outros 10% são níveis que a gente chama de staff, que não têm função de liderança. A empresa atualmente tem uma média de 19 expatriados ativos aqui no Brasil, que estão num assignment. E a gente tá em processo de negociação de mais 11. Então, diria que podemos considerar 30 por ano.

Pesquisadora: Gostaria também de saber se a organização identifica as necessidades dos seus expatriados e família. E as respectivas ações tomadas para satisfazê-los.

Simone: Sim, quando existe alguma demanda de trazer o profissional a gente dimensiona a família. Aplica algumas regras da política global, uma delas é o *house hunting*. Existe um valor de *relocation*, que é dado na chegada. Isso inclui um valor específico por dependente. Existe eventualmente um suporte no *school hunting*, quando falamos de profissionais com filhos. Basicamente, nesses aspectos maiores, mas a gente também acaba auxiliando em questões pontuais.

Pesquisadora: Vou te apresentar agora um conceito de *stakeholders* e também um mapa que tenho aqui e vou te convidar a indicar se exclui ou se acrescentaria algum *stakeholder* que tenho aqui. Bem, *stakeholder*: qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos da empresa. Todos aqueles que têm direta ligação com a organização. Então, tenho aqui esses *stakes* e gostaria de saber se tem algum deles que você da área de *mobility* não se relaciona. Ou se inclui algum que não esteja aqui e que é importante no dia a dia de vocês.

Simone: Eu diria que imobiliárias a gente não usa, porque a gente tem uma interface com as empresas de *global mobility* que nos assessoram. Escolhas a interação é muito pontual, mas diria que não tem necessidade, porque a gente terceiriza essa relação. Deixa eu ver. O que a gente acaba usando muito é quando o

profissional chega nos hotéis ou flats, que têm uma estrutura melhor, para que ele faça a acomodação no primeiro mês.

Pesquisadora: Então, seria com hotéis e flats?

Simone: Sim.

Pesquisadora: Gostaria que você me indicasse dois nomes que poderiam ser entrevistados por mim. Isso pode ser no final. Gostaria de saber o que você entende por hospitalidade.

Simone: Na verdade, ela deve acontecer desde o momento da proposta quando a gente tem o contato inicial com o expatriado. Porque da proposta começam a surgir uma série de demandas. Dúvidas, a demanda de começar a emissão de visto, mesmo que terceirizado, a gente acaba assessorando. Há e-mails de chegadas, instruções de chegada, qual o melhor voo para ele e família, qual a melhor localização para ele ficar nesse primeiro momento, quando tempo ele precisa, a gente trabalha com um período de uma semana. Dificilmente, a gente aumenta esse prazo, mas dependendo da demanda a gente tem que ter essa flexibilidade, acho que tudo isso faz parte da hospitalidade, a integração do profissional na empresa, como ele é recebido. O apoio na interface com as áreas internas. Principalmente para questões de benefícios, infraestrutura. Então, vai desde o nível mais amplo até o nível de detalhe. O que diz respeito, na minha opinião, a um atendimento a hospitalidade. Você ter um cuidado com o atendimento. Como você conduz a pessoa de outra nacionalidade. Então, é você se adequar ao modelo dele. Acho que isso é com o tempo.

Pesquisadora: Eu tenho um conceito de hospitalidade, que vou te passar, que é um geral, que a hospitalidade no sentido amplo é o relacionamento que se tem entre anfitrião e hóspede. É um relacionamento baseado nas obrigações mútuas e em última análise na reciprocidade. Mas eu acho que acima de tudo a palavra que mais se encaixa é o acolhimento. Acolhimento acho que é a palavra principal quando a gente fala em hospitalidade. Gostaria de saber exemplos ou ações tomadas pela organização anfitriã que denotem hospitalidade no processo de

expatriação. E verificar de que forma isso ajuda no processo. Então, coisas que você se lembre do dia a dia mesmo.

Simone: Além da questão do atendimento, tem a questão de atuar como ponto de referência para questões inesperadas. Então, eventualmente alguma situação com algum benefício específico, a gente tem o benefício de carro, então como pegar esse carro, bati o carro, o que faço, preciso fazer um boletim de ocorrência, acompanha até a delegacia e ajuda. Então, já tivemos situações assim onde tivemos atuação muito grande. Ou mesmo o expatriado estar no flat e ter um problema com uma máquina de lavar e a gente ter que fazer uma interferência com um técnico, chamar um técnico para fazer o conserto. Então, são alguns exemplos.

Pesquisadora: Gostaria de saber se você percebe a presença de relações de hospitalidade entre os *stakeholders* no processo de mobilidade.

Simone: Acho que falando de *stakeholders* internos a maior dificuldade de ter esse olhar é a barreira do idioma. Acho que isso acaba nas áreas de *backoffice* interna. Que têm uma atuação mais padrão e que não estão preparadas para atender situações diferentes, já que elas são pontuais. Aí, acho que pega a questão do idioma.

Pesquisadora: Você lembra de alguma outra situação que não relação de hospitalidade em alguma outra instituição?

Simone: Acho que instituição financeira, abertura de banco, a gente tem que dar o suporte e acompanhar o expatriado no banco. Porque lá eles não têm treinamento para atender algo que fuja da rotina deles. Acho que as empresas de *global mobility* que nos atendem elas são as mais preparadas, tanto para emissão de visto, parte de *relocation*.

Pesquisadora: Gostaria que você descrevesse as prestações de serviços que ocorrem no processo de expatriação, verificando se essas prestações consideram as particularidades de cada expatriado.

Simone: Eu entendo que sim. Acho que já são empresas preparadas. Parte de emissão visto cada país tem um tipo de documentação.

Pesquisadora: A pergunta ela é extensa. Descrever primeiro a prestação de serviço que ocorre no processo. Então, desde a chegada dele, da preparação, como que vocês decidem por esse profissional.

Simone: Entendi. Existem algumas formas de a gente identificar o profissional para fazer um *assignment* aqui na firma. A primeira forma é se aplicar para uma vaga e aí com foco no desenvolvimento de carreira deste profissional e obviamente que ele vai trazer alguns inputs de onde ele é oriundo. Num modelo de *business need*. Então, ele vem porque existe uma necessidade tanto Brasil, quanto do *home country*. E aí já é uma pessoa predefinida.

Pesquisadora: Após isso?

Simone: Após definido, existe uma questão de verificação de custos desse profissional. E a principal seria a de remuneração. A gente faz uma análise de equiparação com outros profissionais do mesmo nível. Fazer um entendimento para emissão de visto. E, partindo dessa negociação com o *home country*, define-se um valor de proposta. Essa proposta é feita ao profissional, uma vez ele aceitando a gente inicia o processo de visto. Aí, a gente utiliza um terceiro, que aciona o expatriado para fazer levantamento de documentação. Uma vez que todo o processo de visto está validado, a gente inicia o processo de recebimento do expatriado. Geralmente, na proposta a gente já tem uma noção de datas. Definindo a data de início, a gente faz orientação para o profissional, compra de passagens aéreas, reserva de hotel, *transfer*. E em paralelo a gente faz a preparação do contrato de *assignment* do *host* e do *home country*. Então, existe um contrato também que é feito quando a gente fala do *assignment*. Uma vez o funcionário no Brasil a gente faz o processo de integração. A gente faz o cadastro em folha, para quando ele chegar a gente já o receber, dar computador e todas instruções de o que fazer. Uma vez feito isso, a gente faz todo acompanhamento no primeiro mês para emissão dos demais documentos. Então, RNE, CPF, carteira de trabalho, etc. quando isso tudo é feito, a gente vai repassando para nossa área de folha para que

ela possa ir complementando. Existe um alinhamento com a área que o vai receber. Efetivamente, a área de *mobility* não participa desse *onboard* do profissional.

Pesquisadora: Parte de *relocation* não são vocês que fazem? Vocês contratam também?

Simone: Tem a questão de *house hunting*, que já é apresentado no e-mail de orientações, a gente também já aciona a empresa para assessorar. Aí, a gente faz todo acompanhamento para questão de benefícios ao longo do primeiro mês.

Pesquisadora: Gostaria de saber se considera a particularidade de cada expatriado. Acho que sim. Você já respondeu na sua pergunta. Como isso contribui para correta prestação do serviço? Acho que já está respondido também, Simone.

Simone: É. Quando fala de dependentes, tem essa questão que a gente faz todo acompanhamento também.

Pesquisadora: Gostaria de saber se você considera que a correta prestação de serviços constitui um diferencial competitivo. E verificar se identifica a presença de hospitalidade nas prestações de serviços como fator que contribui para competitividade.

Simone: Sim, porque isso determina qualidade da empresa, de como somos estruturados. Então, qualquer coisa que saia fora do caminho demonstra desorganização e gera uma imagem não positiva para outras empresas no mesmo grupo. E sobre a presença de hospitalidade nas prestações de serviço com certeza. Acho que falando em prestador de serviço, por exemplo a questão de *house hunting*, visto, documentação, tudo isso tem um peso para a gente determinar qual o melhor atendimento. E o peso da hospitalidade ele é grande.

Pesquisadora: É isso somente. Muito obrigada.

## RECURSOS HUMANOS 2 – JULIANA HERNANDEZ – EMBRAER

Pesquisadora: Tá rodando. Bem, então por favor, eu gostaria de saber o seu nome e o cargo, tempo e o seu histórico profissional na organização que você está atuando.

Juliana: Meu nome é Juliana Hernandez, eu sou gerente de Recursos Humanos aqui no Brasil da Embraer, responsável por alguns subsistemas, entre eles recrutamento e seleção; treinamento; remuneração; expatriação e logística do centro de treinamento. Estou na empresa há 10 anos sempre atuando dentro de recursos humanos. Inicialmente como *business partner*, como consultora interna de recursos humanos e de oito anos para cá mais nessa parte gerencial corporativa.

Pesquisadora: Gostaria de saber o ano de fundação, onde fica a sede, se tem sucursais e o número de colaboradores, mais ou menos.

Juliana: Nós completamos 48 anos de formação esse ano, nossa sede é no Brasil aqui em São José dos Campos. Ainda no Brasil temos algumas unidades, Gavião Peixoto, Botucatu, Brasília, Rio de Janeiro, um escritório de representação em Florianópolis também e estamos presentes também nos Estados Unidos em algumas unidades. Com três unidades para abrir mais alguns escritórios de representação, Portugal, Holanda, França, China, Singapura.

Pesquisadora: Gostaria de saber se existe alguma política de expatriação na organização e os principais motivos pelo qual a organização investe na expatriação.

Juliana: Esqueci de mencionar que temos em torno de 19 mil empregados espalhados pelo mundo, sendo que a grande concentração é aqui em São José dos Campos, com 13 mil. Nós temos uma política de expatriação, ela é centralizada, ou seja, é uma política global criada por nós. É até interessante, estamos em fase de reformulação dela nesse momento. A Embraer investe em expatriação por alguns motivos. O principal deles é transferência de tecnologia. Hoje temos parceiros como o exemplo do projeto nacional do Grip, dos caças. Então temos parceiros no exterior, pelo o qual somos contratados do governo brasileiro para trabalhar nessa

transferência de tecnologia. Nós temos o atendimento aos nossos clientes, ou seja, sempre que um avião é vendido ele é vendido com uma mão de obra para a capacitação dos nossos clientes também, não só atendimento de assistência técnica e mecânica. Temos posições corporativas, posições de comando e desenvolvimento dos nossos empregados também. Ou seja, as vezes é identificado que para dar um salto na carreira daquele executivo ou daquele indivíduo seria interessante que ele tivesse uma exposição X internacional, então a nossa política também prevê isso. Esses são os grandes motivos pelos quais investimos em expatriação.

Pesquisadora: Gostaria de saber, na verdade, acho que principais nacionalidades, no seu caso como vocês só enviam os expatriados, todos são brasileiros. Os cargos e as funções dos que são expatriados e a frequência que vocês enviam essas pessoas e verificar de que forma a organização identifica as necessidades desses expatriados, da família que está indo e as respectivas ações tomadas para satisfazer essas expectativas. Vamos por parte. A frequência que vocês enviam esses expatriados?

Juliana: É interessante isso porque boa parte do nosso grupo de expatriados está vinculado ou a venda de aeronaves ou a transferência de tecnologia. A parte técnica. Então essa frequência ela varia muito, porque hoje, por exemplo, que nós estamos com dois projetos internos enormes, ou seja, dois aviões nossos em desenvolvimento. Um mercado de defesa e uma família de aviões no mercado da aviação comercial, o número de expatriações para atender esses projetos já é muito grande. Só que também isso é cíclico. Por exemplo, daqui dois anos, a hora que esses aviões estiverem entregues e já em linha de produção e rodando esse número provavelmente vai cair. Ou pode aumentar por causa de um grande pacote de vendas. Então ele varia muito de acordo com a necessidade das unidades de negócio e também de acordo com os projetos nacionais que a gente acaba atendendo. Então, essa frequência não temos linearidade. Hoje temos em torno de 230 a 250 famílias expatriadas, se eu olhasse isso há um ano e meio deveria estar em de 40, 50. Então não dá para traçar uma frequência nisso. Em relação a cargos, nós temos de todos os níveis, absolutamente todos os níveis, desde o representante técnico, que é uma pessoa que não tem sequer formação de nível superior, mas tem

uma, um conhecimento tácito da aeronave muito grande até um *country* presidente que é a maior autoridade dentro daquela região onde estamos alocados. Passando por advogados, engenheiros, absolutamente tudo. Então também os cargos e função não existe uma política que defina, “olha, só da média gerencia para cima”, nada disso.

Pesquisadora: Verificar de que forma a organização identifica as necessidades desses expatriados e famílias.

Juliana: Esse trabalho, para falar bem a verdade, a gente vem fazendo ele de pouco tempo para cá, pouco tempo que digo é que na indústria aeronáutica todos os ciclos são muito longos, mas eu posso falar que de cinco anos para cá a gente vem fazendo bastante esse trabalho, até porque como experiência de vida eu passei por uma experiência de expatriação que não deu certo. Quando eu fui expatriada com a minha família, com os meus pais, inclusive pela Embraer, porque meu pai já trabalhou aqui, então sabemos o quão custo é, o quanto que isso traz prejuízo para a empresa; negócio; cliente; família, então não é interessante para ninguém. E como é uma indústria com um viés técnico muito forte era sempre assim, “eu preciso saber quem conhece da tecnologia X, Y, Z para atuar no Alasca”. Então quem for o detentor daquele conhecimento, vai. Essa era a mentalidade. Então não necessariamente tinha a melhor composição familiar. Não se avaliava a realidade da esposa; filhos, de ninguém, mas tecnicamente ele atendia o cliente. Então de um tempo para cá a gente vem discutindo muito inclusive uma forma contrária, de tentar quebrar essa dependência da mão de obra brasileira. Por exemplo, nos Estados Unidos toda posição de tech rep, que é o nosso mecânico que existisse lá, eles já vinham buscar no Brasil. Então era um ciclo vicioso muito grande. De um tempo pra cá começamos a expatriar as pessoas - e isso veio da gente, não veio da área – pessoas desvinculadas de qualquer contrato de venda e de qualquer projeto técnico pra formação dessa mão de obra pra no futuro você não precisa expatriar. E a gente poder trabalhar a expatriação realmente só como desenvolvimento de pessoas e negócio, e não necessariamente uma exigência técnica. Então a gente vem trabalhando isso. E de um tempo para cá a gente vem também, por exemplo, no projeto da Suécia, que era um grande projeto e de uma realidade; cultura de um país muito diferente do nosso, voltamos a ter um processo que tínhamos lá atrás que era

de entrevistar a família, conhecer a realidade da família, “seu filho tem alguma necessidade especial? Tem, não tem. O quanto que esse país está preparado pra receber essa pessoa, o quanto de infraestrutura pública ele oferece ou não. Então passamos a fazer essa atividade como se fosse uma entrevista mesmo com a família e com o próprio empregado, chegando até a negar, recomendar a não expatriação daquele empregado porque ia dar problema. Em poucos casos onde não fomos ouvidos, na mosca, deu problema, a pessoa voltou, foi prejuízo para todo mundo. Então hoje, não tem como negar, a primeira análise continua sendo técnica porque existe um propósito técnico na maioria das vezes a ser cumprido, mas as gente, internamente, pessoalmente - até por conhecer bastante a cultura da área; empresa e os países que essas pessoas estão indo, porque isso também é uma realidade, temos várias pessoas expatriadas para as mesmas realidades -, então sabemos o que dá certo e o que não dá. Então passamos a fazer essa análise sim, internamente, não é por consultoria, porque a nossa cultura tanto de empresa quanto de segmento de atuação é muito específica, então para a gente poder saber analisar direitinho o que dá certo e o que não, passamos a fazer esse trabalho.

Pesquisadora: Vou te apresentar agora o conceito dos *stakeholders*, o geral que eu tenho aqui e em seguida eu vou te apresentar um mapa e te convidar a indicar se acrescentaria ou se substituiria algum dos *stakeholders* que eu tenho aqui no meu mapa. *Stakeholders* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos de uma empresa, grupo ou pessoas que tem algum tipo de relação com a organização. No caso, aqui eu trouxe você, a organização, no centro e todos esses *stakeholders* aqui. Vou passar com você cada um rapidinho e você me diz se você acrescentaria, retira. O expatriado. Outros colaboradores. Comunidade local. Concorrentes. Imobiliárias. Escolas. Empresas de *global mobility*. Governo. Instituições financeiras. Instituição social. Sindicatos. Acionistas. Você acha que você tem contato; relação com todos esses aqui?

Juliana: Sim, temos relação com absolutamente com todos eles, lembrando que governo não é só governo local, governo também do país pra onde pretende-se mobilizar.

Pesquisadora: Talvez aqui não porque as escolas, imobiliárias, talvez só lá, ou vocês têm...

Juliana: ...a gente já teve o caso da necessidade de uma possível vinda, então o contato existe, mas ele não se concretiza, não faz parte do dia a dia prático. Mas estamos preparados para atuar nisso.

Pesquisadora: Talvez algum expatriado que pergunte para você fazer contato antes de ir.

Juliana: Sim, mas isso é feito pelo RH da localidade. Não entraria no meu papel, mas entraria no papel da expatriação como um todo.

Pesquisadora: Então você não tiraria nenhum?

Juliana: Não. E em outros colaboradores entra também, por exemplo, o RH da outra unidade?

Pesquisadora: Sim, que aí o contato é bem direto. Está ok. Vou solicitar a você que indique dois *stakeholders* a serem entrevistados por mim também, conforme o mapa – eu acho que você já me passou os dois contatos por e-mail, eu vou entrar em contato com eles. Gostaria de saber o que você entende por hospitalidade e depois eu te apresento o conceito.

Juliana: Agora é pegadinha. Vamos lá. O que eu entendo por hospitalidade? Sinceramente eu nunca tinha parado para pensar nisso. Então vai vir a primeira coisa. Eu imagino que seja capacidade de acolher e adaptar a pessoa aquela nova realidade. Se eu penso em hospitalidade eu acho que em poucas palavras seria isso. A capacidade ou a competência de quem estar recebendo tem de fazer quem está chegando se sentir à vontade, instalado, adequado, adaptado. Eu definiria como isso.

Pesquisadora: Muito bom, parece até que ensaiamos. Hospitalidade, relacionamento que se tem entre anfitrião e hospede. Um relacionamento baseado

nas obrigações mútuas e na reciprocidade. É se colocar no lugar do outro, é fazer com que o outro se sinta realmente acolhido. De diversas formas isso existe, inclusive é o que eu tenho estudado. Você falou muito bem, parece até que combinamos. Solicitar ao entrevistado exemplos de ações tomadas pela organização, no caso a anfitriã que denotem hospitalidade no processo de expatriação, verificar de que forma isso ajuda no sucesso do processo. Acho que você contou um pouquinho do que vocês fazem mas existe alguma mais específica?

Juliana: Tem sim. Tem sempre os dois lados da moeda. Vou citar o exemplo dos Estados Unidos. Tirando projetos específicos, corporativamente os Estados Unidos é o lugar para onde mais mandamos gente. Tanto de projetos técnicos, as posições corporativas de maior volume estão lá. E por esse sentido as vezes caímos na besteira de achar que já sabemos como funciona lá – o que realmente sabemos – só que as vezes um detalhe ou outro foge. É muito fácil você falar de uma coisa que é natural para você, que você trabalha o dia inteiro, só que se eu falar para você “lá é supertranquilo, lá tudo funciona” e te explicar muito por cima porque eu lido com isso todo dia, você que não lida obviamente não vai ver da mesma forma. Então começamos a ver que apesar de óbvio, algumas coisas para o expatriado não é. Então nesse trabalho que eu mencionei que de uns cinco anos para cá fomos trazendo, o desenvolvimento de manuais na chegada, não só de sair. Ou seja, eu me preocupava com a pessoa na hora de sair. E na hora que chegava? Ok que tudo funciona, mas a gente sempre teve o problema – e foi inclusive o problema que eu passei - na hora que a família chega o expatriado no dia 1 já está no escritório ele tem com quem almoçar; alguém que vai mostrar para ele onde ficam as coisas; alguém que vai fazer toda a integração para ele, só que a família está sozinha em casa.

Pesquisadora: São situações diferentes, né.

Juliana: Exatamente. E nesse sentido a gente começou a desenvolver, também dentro de casa - até por questões orçamentárias – alguns manuais e algumas boas práticas de “o que você encontra em tal lugar; o que você tem que fazer”. Desde coisa básica, porque você fala para tirar uma *drivers license* nos Estados Unidos, hoje é completamente desnecessário você pagar uma consultoria

para fazer isso lá, porque o processo funciona. Só que mesmo assim tem que ter alguém que fale onde a pessoa tem que ir. Então alguns manuais de boas práticas, apresentar alguns grupos de convivência.

Pesquisadora: Indicar as facilidades do dia a dia, mercado.

Juliana: Exatamente, poder ter alguém fazendo esse meio de campo. Então eu acho que nisso a gente evoluiu bastante. Antes a preocupação era com o empregado e a gente passou a abraçar a família como um todo. O que mais uma vez pode parecer óbvio, mas nem sempre a empresa se preocupa com isso. E sempre acreditamos que a família do expatriado estando tranquila ele pode trabalhar. Se ele tiver alguém o tempo todo ligando para ele e falando que não sei o que não está funcionando, porque não sabe como que faz. O rendimento; adaptação; a cabeça dele não vai estar livre para trabalhar. Então, no nosso ponto de vista, sem carregar o expatriado no colo, sem ser babá, não levamos ele para fazer as coisas mas ensinamos como se faz. Na nossa cultura é esperado que o expatriado tenha proatividade; iniciativa – e a família também – de ir buscar, de não ser servido, mas ir buscar, ter essa característica de buscar o que ele precisa. Lógico, também pedindo ajuda, não tem problema nenhum. Nós temos casos onde acidentes acontecem na primeira semana, o filho tem uma necessidade especial que não é tão óbvio o tratamento. Então óbvio que temos estrutura e parceiros para caso seja necessário alguma consultoria; um suporte mais dedicado. Mas até hoje tem funcionando bem dessa forma.

Pesquisadora: Gostaria de saber se você percebe que a presença de relação de hospitalidade entre o *stakeholders* de um processo, se isso existe, se você percebe que existe hospitalidade entre os seus *stakeholders* e você e de que forma isso contribui para o processo de expatriação.

Juliana: Essa resposta é o famoso “depende”. Porque, infelizmente nem toda empresa, inclusive as que se dizem preparadas a atender um empregado em mobilidade, expatriado, infelizmente nem todas elas estão preparadas para fazer isso. Inclusive falando de grandes empresas e as vezes até multinacionais. Porque voltamos para o que acabei de falar do óbvio. Para uma empresa de *relocation*; de

taxes; de visto ela faz aquilo todo dia, então é obvio que para fazer a declaração de imposto de renda tem que fazer... não é óbvio. A pessoa está com 500 mil coisas. Então quando eu falo que falta hospitalidade, no meu pensamento não é que falta a intenção, que não existe intenção, que não existe a vontade de fazer, é que as pessoas simplesmente não pensam nisso.

Pesquisadora: Não consideram que o outro não sabe.

Juliana: Não tem empatia, não se colocam no lugar do outro. E isso partindo até do *pre-assignment*, ou seja, estamos falando de empresas no Brasil, que vão pegar um brasileiro, ou seja, não tem diferença nenhuma de cultura, mas que não se colocam no lugar do outro. Fala, “pô, mas o cara não mandou tal documento”, meu amigo, você já parou para pensar no que está acontecendo na vida dele? Então eu sinto essa falta em alguns casos. E a gente sabe que as pessoas; empresas tem isso porque quando eu estou expatriando um alto executivo, isso aparece espontaneamente. Aí você fala assim, “por que que com um alto executivo aparece?” E com alguém que você não pede um tratamento VIP...

Pesquisadora: ...aí ele se preocupa mais...

Juliana: ...exatamente. Então eu acho que cai em uma realidade também de mercado, onde as empresas estão buscando cada vez mais reduzir seu custo com folha de pagamento, então pessoas menos experientes. Tem de tudo um pouco. E por isso que eu falei agora a pouco também do perfil do expatriado, porque isso daí, mais uma vez, por exemplo, indo para os Estados Unidos, é uma cultura que não existe. A cultura do cuidar; se preocupar com o outro, quando estamos falando de fornecedor. Ele está ali para fazer um trabalho, ele entrega um trabalho bem feito. Ponto. Não necessariamente com um sorriso no rosto e com um chocolatinho de boas-vindas. Então, se é essa a expectativa que o expatriado tem, ele pode se sentir não bem recebido, sendo que não é verdade também. Então tem um contraponto enorme nesse sentido, que ele se amplia quando estamos falando de culturas muito distintas. Eu tenho gente em Dubai; em Omã, então o que temos que entender é que o expatriado também tem que estar aberto para entender a cultura do outro.

Pesquisadora: Se ele estiver fechado e não se permitir, né?

Juliana: Exatamente. A hospitalidade facilita horrores, ela faz da vida...

Pesquisadora: ...sei, mais simples...

Juliana: ...exatamente, faz tudo isso, só que eu tenho que entender até onde está me faltando hospitalidade. E existem sim casos, já tivemos um caso de uma pessoa que estava indo para um país resolver um problema corporativo. Então era um assunto; processo que não estava funcionando da maneira que deveria funcionar e a solução que foi encontrada foi pegar uma pessoa que fazia isso a há 20 anos aqui, que dominava aquele processo, para ir para lá para ficar um, dois anos - a intenção era temporária – para ficar e ensinar as pessoas de lá. Essa pessoa foi completamente rejeitada, porque, “como assim você, brasileiro, tupiniquim está me falando que eu não sei fazer meu processo”. E saindo da pessoa física e indo para a pessoa jurídica, enfrentamos muita dificuldade com isso. Várias das nossas unidades, principalmente Estados Unidos, as vezes você encontra uma enorme resistência de “como assim o Brasil está me impondo um processo?”

Pesquisadora: Quase hostilidade?

Juliana: Chegam na hostilidade em alguns casos. É que daí mais uma vez entra o jeitinho brasileiro de a gente olhar e falar “olha, amigo, vem cá, vamos conversar, deixa eu te explicar” e aí, exatamente isso que acontece. E eu, particularmente, estou vivendo isso agora. De dois meses para cá eu tive que ir três vezes para os Estados Unidos, coisa que eu não fiz em dez anos, exatamente para mediar, porque aí já estou aqui, todo mundo me conhece, então sabe que o objetivo é construtivo, então vamos lá escutar, vamos junto. Mas é uma coisa que você fala assim, “gente nenhuma empresa tinha que gastar tempo nem dinheiro com esse tipo de coisa”, eles não aceitam. Estamos no meio de um processo de implantação de sistema de RH que foi definido pelo Brasil, escolhido pelo Brasil, tudo pelo Brasil, não sei se da melhor forma possível, mas é uma herança que temos de anos atrás, então vamos simplesmente fazer acontecer da melhor maneira possível. E começaram a falar “não, isso não funciona para mim. Não, eu não quero assim”.

Então essa balança eu acho que ela inverteu. Antigamente realmente não conhecíamos do processo do outro e tentávamos impor o nosso processo. Vamos dizer assim, então éramos os culpados, então não tínhamos nem argumento. Hoje eu conheço o que acontece lá; o que funciona lá. Então eu vejo agora que essa barreira está vindo do lado de lá para cá, a não aceitação vem do lado de lá para cá. Mesmo nós sendo sede, eles não aceitam dizer, por exemplo, que a matriz da Embraer no Brasil. Não adianta, Embraer, Industria Brasileira de Aeronáutica. Antigamente Embraer era uma sigla, hoje é nome próprio. Mas eles não aceitam, a Embraer é *craft holding*. Então você vira assim, "ok". Obvio que não é generalizado, mas quando vem, vem muito forte. Então eu acho que essa hospitalidade não é nem só na pessoa física, eu acho que falta...

Pesquisadora: ...até mesmo entre as empresas; entre os países.

Juliana: Exatamente.

Pesquisadora: Existe essa questão dentro.

Juliana: Tem sim.

Pesquisadora: Pedir agora para você me descrever as prestações de serviço que ocorrem no processo de expatriação e verificar se essas prestações consideram as particularidades de cada expatriado e como isso contribui para a correta prestação de serviço. Vamos de novo por partes. Solicitar então, primeiro que você descreva o que que acontece de prestação de serviço nesse processo expatriação quando vocês enviam.

Juliana: Pensando no brasileiro saindo daqui a primeira questão é...

Pesquisadora: ...escolher ele...

Juliana: ...a gente parte até um pouquinho antes, porque quando chega aqui e eu preciso de um engenheiro de desenvolvimento de produto com conhecimento em determinada tecnologia, a primeira coisa que eu tenho eu fazer é entender qual

que é a prática salarial para esse mercado no país que essa pessoa está indo. Então antes mesmo de eu saber que vai...

Pesquisadora: ...existem muitas diferenças?

Juliana: Existem, imensas.

Pesquisadora: E as vezes nivelar isso fica um pouco complicado.

Juliana: Exatamente. Porque antes mesmo de eu saber se é a Juliana que vai ocupar essa posição eu tenho que saber quanto que esse mercado paga, se eu tenho essa mão de obra disponível lá ou não, geralmente não tem, por isso que já está indo. Mas eu preciso fazer toda essa análise, até antes de cair em um caso específico de uma pessoa, para poder entender qual que é o ponto que eu tenho para trabalhar. Porque as vezes, se você me fala, trazer um caso específico do México, um engenheiro de desenvolvimento de produto em início de carreira no México ganha em torno de 15 mil dólares por ano, sendo que aqui um profissional desse gabarito ganha em média 8 mil reais por mês, bem de início de carreira. Então é uma questão que as vezes eu tenho que adaptar a demanda da expatriação para poder ter o candidato correto. Dependendo do país. Então ele já começa com essa prestação de serviço interna de RH, que não vai pro expatriado, mas de consultorias de remuneração que me suportam isso. Hoje temos o *know how*, trabalhamos com consultorias específicas, temos o *know how* interno, mas essa análise global muitas vezes ela é requerida principalmente se é um lugar novo, se é um lugar que a gente não tem ninguém ainda. Então começa aí. Definindo isso a gente parte para a seleção das pessoas, muitas vezes tem um viés forte técnico e o candidato já chega escolhido. Ou pelo menos, “eu vou achar nessa área”, então já trabalhamos e essa busca é feita internamente com RH, gestor e tudo mais. Tendo a pessoa escolhida, a proposta feita, que utilizamos essa consultoria de remuneração para trazer a realidade, a proposta é elaborada internamente de acordo com a nossa política, depois de aprovado o candidato aceita a proposta, a gente parte pra parte de imigração, onde na maioria das vezes trabalhamos com um parceiro nosso brasileiro, dependendo do país o visto tem que ser solicitado a partir do país e aí trabalhamos com o parceiro que ou esse meu prestador indica ou que o RH, se for

algum país onde tenhamos uma unidade o parceiro de lá que faz esse processo. Nesse meio do caminho já temos mapeada a pessoa, então sabemos a realidade que ela tem, então, a partir daí eu já posso saber se eu vou precisar procurar escola e casa, ou se não – também varia de acordo com a localidade, se ele vai ter essa busca lá. A maioria das vezes as pessoas acabam indo várias vezes para essa localidade em viagens de negócio então já conhecem. É muito difícil a gente ter um...

Pesquisadora: ...expatriado que está indo a primeira vez para o país.

Juliana: Exatamente. E até por causas disso a gente acaba não tendo aquela visita de familiarização. Por coincidência estamos tendo um caso agora, mas é porque é uma pessoa que está indo para Singapura e com criança pequena, então a família pediu para verificar as condições, de ir lá entender onde eles estão pisando e foi concedido, apesar de não fazer parte da nossa política fez sentido, é um caso específico, eu acho que cai nessa situação aqui, “descrever as prestações que consideram as particularidades”. Isto é uma particularidade, então foi atendido. Mas por exemplo, se você me falar que uma família quer conhecer Fort Lauderdale, onde tenho 50 expatriados, muito provavelmente isso vai ser negado, porque é uma realidade que já está estabelecida, todo mundo conhece, muitas pessoas conhecem até por questão de lazer.

Pesquisadora: Tem muitas famílias para recebê-los.

Juliana: Exatamente, então aí já é outra situação. Mas aí tem a parte tributária, até certo tempo, mais uma vez, de cinco, sete anos atrás a empresa não oferecia a consultoria na parte tributaria e sim dava as orientações para que isso acontecesse. Coisa que mudamos, até por questões meio óbvias. É bem complexa e na hora que fica na mão do empregado ele não vai fazer. Então, hoje, oferecemos toda a parte de encerramento tributário e fiscal, tanto aqui quanto no país de destino. E tudo isso se replica no retorno também. A gente busca fazer um acompanhamento desse expatriado. Como o contato durante o processo de expatriação é muito intenso a gente acaba criando laços, até informalmente a gente acaba sendo o que está acontecendo com a pessoa lá e acaba podendo atuar e se mobilizar para

atender o que o empregado precisa. Mas hoje eu não sei te dizer nenhum grande problema que tivemos dentro dessa nova estrutura de prestação de serviço que a gente oferece. Também está previsto na nossa política que caso a família tenha dificuldades com o idioma eles têm suporte de idiomas para a família também. As escolas, em países onde a educação pública é razoável ou é considerada adequada, como Estados Unidos por exemplo, nós não reembolsamos, mas se a gente fora para Holanda, Singapura, onde uma escola internacional faz diferença aí existe essa possibilidade também. Países com culturas muito específicas oferecemos *cross cultural* também. Mas são raros os casos. Acho que é isso.

Pesquisadora: Te perguntas se você considera que a correta prestação de serviço constitui um diferencial competitivo? Eu acho que aí entra bem na questão de se o que vocês estão fazendo está replicando e fazendo de vocês uma empresa mais competitiva.

Juliana: Eu acho que é uma faca de dois gumes, sendo bem sincera. Porque dentro do conceito do competitivo está a sua capacidade de redução de custo e quando você vai para esse lado de expatriação o processo como um todo é muito caro, principalmente comparado com o Brasil, onde a matriz é brasileira, então o câmbio não ajuda muito também. Então é uma briga eterna de você conseguir justificar uma despesa que é muito difícil você mensurar o ganho disso. Você conseguir mensurar o retorno de investimento de uma expatriação, até hoje não existe metodologia que faça isso. Aliás, quem quiser pegar isso como tema de tese. Porque você não consegue mensurar isso...

Pesquisadora: ...que de forma isso de fato vai voltar para a empresa.

Juliana: De que forma volta; se volta; quando volta. Porque em um mundo ideal de uma expatriação a pessoa vai, troca experiência, tanto *in and out* e volta melhor e agrega valor tanto *in and out* para onde ela voltou também. A gente tem aquele velho dilema que a pessoa sai e não sabe para onde que ela vai voltar, será que vai voltar? Muitas vezes a pessoa acaba se tonando local, no país que ela fica, então como fica o investimento de quem mandou? Então, dizer que isso é um diferencial competitivo... eu acho que se torna um diferencial competitivo por causa

do resultado técnico que ele entrega no país de destino. Falar que é a prestação de serviço que diretamente contribui com isso eu acho que não. Logico que uma adaptação mais fluida, mais tranquila que permita com que o empregado, desde o dia primeiro consiga focar no trabalho e entregar seus resultados, isso resulta em um diferencial competitivo através do trabalho que ele vai entregar. Mas falar que existe uma razão direta; absoluta e mensurável, eu não consigo mensurar isso.

Pesquisadora: Entendi. Verificar se identifica a presença de hospitalidade as prestações de serviço como fator que contribui para a competitividade.

Juliana: Eu acho que segue a mesma linha, porque se formos pensar nos vários *stakeholders*, que até você mesma mencionou, temos a situação de as vezes concorrentes terem que se falar. Por exemplo, o meu prestador de serviço de imigração aqui talvez seja o concorrente do meu prestador de serviço da Holanda, porque eu não tenho contrato global, mas ele vai ter que se falar para esse vínculo acontecer. E aí? Então, essa cultura – e aí eu posso te falar que muito mais do lado brasileiro – ela não existe entre concorrentes. Então acaba dificultando o nosso lado enquanto gestor do processo e não facilitando para o lado do empregado. Contribuiria, mais uma vez, para o bem-estar do empregado e para facilidade e fluidez do processo? Com certeza. Se isso impacta na competitividade da empresa? Acho que não. Eu acho que impacta, pensando agora indo para o outro lado, vamos pensar em uma empresa que faz isso 100% interno, sem prestador de serviço, ela vai ter um custo com folha de pagamento gigantesco que ela não vai ter o retorno disso. Então você ter isso em um bom parceiro, que te otimize, pode trazer competitividade para você nesse sentido. Então sim e não, depende da realidade da empresa, mas a mensuração disso é bastante complicada, você conseguir comprovar que isso volta para a empresa, eu acho que volta em processo; resultado técnico da pessoa lá na frente, mas do processo em si talvez não, ou talvez não fique tão claro.

Pesquisadora: Entendi. Ou em alguns casos sim...

Juliana: ...diferencial com certeza é. Mas que impacta diretamente na competitividade eu não sei te dizer.

Pesquisadora: Entendi. Está ok, são essas as perguntas, muito obrigada.

Juliana: Imagina, que isso.

### RECURSOS HUMANOS 3 – REGIANE COSTA – CITIBANK

Pesquisadora: Poderia por favor me dizer a sua identificação, seu nome, o cargo que ocupa, o tempo e o histórico profissional na organização.

Regiane: Estou no Citi há um ano, meu nome é Regiane Costa, minha posição é coordenadora de expatriados, e eu sou responsável por coordenar todo processo de expatriação no Citi.

Pesquisadora: O ano de fundação da empresa? A sede e quantas unidades tem?

Regiane: O Citi é uma empresa americana, tem em torno de 200 anos no mercado, no Brasil em torno de 100 anos. Aqui no país nós temos em torno de sete entidades que estão divididas entre varejo, consumo e investimentos. E temos as agências em cada estado.

Pesquisadora: Gostaria de saber se existe uma política de expatriação na organização e os principais motivos por investir nisso.

Regiane: Sim. Nós temos políticas de expatriação. Elas são globais e elas são divididas em alguns programas. Temos política de transferência de *long term*, política de expatriação, política de localização. Política de *short term assignment*, política de pessoas que vêm para rotação a cada seis meses. Então, todas políticas são desenhadas no global e disseminadas para cada país. Então, a gente tem um padrão de atendimento dos benefícios.

Pesquisadora: Gostaria de saber também as principais nacionalidades, os cargos e funções dos expatriados.

Regiane: Os expatriados normalmente são níveis de superintendência e acima. Pessoas que vão ocupar posições de *head*, posições que vão assumir países, ou que tenham conhecimento que nenhuma outra pessoa tem. Ou seja, fazem transferência de conhecimento. Qual a outra pergunta que você fez?

Pesquisadora: Gostaria de saber com que frequência a empresa recebe esses expatriados.

Regiane: Tudo depende da necessidade da vinda daquele profissional pro país. A gente não tem uma demanda muito grande de expatriados. A gente tem um número até pequeno. Nós temos em torno de sete expatriados no Brasil. Porque eles vêm aqui para passar um período de no máximo dois a três anos. Transferem uma habilidade ou adquirem algum conhecimento de cultura e retornam ao seu país de origem. Ou vão para outro *assignment*, porque são pessoas que vão ocupar posições de liderança.

Pesquisadora: Gostaria também de saber de que forma a organização identifica as necessidades de seus expatriados e da família? E as respectivas ações tomadas para satisfazer essa família?

Regiane: Normalmente, nós contratamos uma empresa de *relocation* e nós solicitamos para eles fazerem um questionário, o qual o funcionário preenche com os dados e expectativas da família. E mediante esse formulário a gente consegue determinar como vai ser a busca do imóvel. A ideia realmente é ter a maior hospitalidade para que eles se sintam acolhidos no país e para que eles tenham uma boa impressão. Porque nesse primeiro momento é onde eles vão tomar a decisão se vêm ou não. Então, quando fazemos esse trabalho muito bem feito, eles conseguem ter uma decisão melhor, tem mais subsídios para isso.

Pesquisadora: Vou te apresentar o conceito de *stakeholder* que tenho aqui. E em seguida eu te convidaria a indicar se acrescentaria ou substituiria algum desses *stakeholders* do mapa. O conceito: qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos de uma empresa. Por exemplo acionistas,

credores, gerentes, empregados, consumidores, fornecedores, comunidade local e o público em geral. Agora eu vou te mostrar também o mapa para saber se você gostaria de acrescentar ou excluir algum desses. Expatriados, acionistas, comunidade local, concorrentes, imobiliárias, escolas, empresas de *global mobility*, governo, instituições financeiras, instituições sociais, sindicatos. Tem algum *stakeholder* que você considera muito importante e que teria que estar aí? Que tem relação direta com você? Você tem uma empresa que contrata de *relocation*.

Regiane: Nós contratamos empresas que nos suportem na vinda desse expatriado. Nossos *stakeholders* são empresas de mudanças, de *relocation*, de *immigration*, escolas. A gente não tem contato direto com imobiliária por exemplo. Mas acho que é um ponto importante, mas acaba sendo *stakeholders relocation* que fazem. Para mim, faz sentido essa listagem que você considerou. E acabamos contando com esse suporte deles para auxiliar na vinda desses profissionais.

Pesquisadora: Gostaria de saber o que você entende por hospitalidade.

Regiane: Entendo que o estrangeiro precisa ser acolhido no país. Ele está vindo para uma cultura diferente, ele desconhece nosso país, muitas vezes no exterior tem informações divergentes da nossa realidade. Normalmente, vão passar situações de maior risco, criminalidade, então a pessoa vem para o Brasil com aquele receio de que está vindo para um país de terceiro mundo e que não tem tanta diversidade ou algo que faça diferença na carreira dele. Então, a partir do momento em que você presta um bom serviço, você acolhe, você se torna hospitaleiro, você consegue trazer essa pessoa pra nossa realidade. E é muito interessante isso no sentido de ser acolhedor, porque quando eles vão embora eles falam, “não, realmente foi muito bom o tempo que passei no país, eu fiz muitas coisas aqui que o Brasil fornece”, então por exemplo o sítio da Paulista, no ano passado nos nossos *heads*, falou, “eu passei a virada de ano aqui na Paulista”. Isso me chamou atenção. Eu falei, “nossa, imagina, uma pessoa de posição tão alta quis participar da nossa cultura”, e ele falou, “para mim foi muito bom. Fez toda a diferença. Eu e minha esposa ficamos no país e gostaríamos de entender como o brasileiro passa a virada de ano”, então eu acho que essa questão de ser hospitaleiro é isso. É ser acolhedor e tentar ao máximo mostrar a nossa cultura e

entender também a necessidade dele. Para que se consiga dar a melhor entrega para eles. Porque eles estando bem eles conseguem dar a melhor entrega. E realmente o *assignment* deles no Brasil vai fazer a diferença.

Pesquisadora: Eu tenho um pequeno conceito de hospitalidade aqui e vou passar para você. É o relacionamento que se tem entre anfitrião e hóspede. Um relacionamento baseado nas obrigações mútuas e na reciprocidade. Então, acho que é exatamente o que você falou, até melhor do que esse conceito. Você completou melhor ainda com o que me disse. Eu esqueci de te convidar a me dizer dois *stakeholders* para eu poder entrevistar.

Regiane: Nós temos uma empresa, a Team Working. Hoje, ela nos atende nos temas voltados pra mudança e para *relocation*. Então, ela fez uma junção. É um trabalho diferencial. Estamos testando, porque elas eram separadas, mas agora a ideia realmente é essa questão de ter um atendimento personalizado de maneira mais efetiva. Então, quando todos estão na mesma empresa, nós estamos imaginando que vai ter uma agilidade melhor. Então, a partir do momento em que o visto é aprovado é que eles não estão nos atendendo na questão de visto, mas a partir do momento em que se tem essa etapa realizada eles podem trabalhar em conjunto. Então, é uma experiência que nós estamos tendo agora. Talvez, eu possa indicá-los para você conversar. E aí passo sim o contato deles. E a outra não sei. Fica a seu critério. São pessoas diferentes. Uma que cuida de mudança dentro da Team Working. E outra pessoa que cuida de *relocation*. Então, o que eu imaginei é você falar com essas duas. Ou tem a empresa de *immigration*, que é a Union. Também posso passar o contato deles.

Pesquisadora: Retornando à questão da hospitalidade. Solicitar para você exemplo de ações da organização anfitriã que denotem hospitalidade no processo de expatriação. Verificar de que forma isso ajuda no processo.

Regiane: O que a gente tenta fazer é que muitas vezes, dependendo da situação, a família precisa estar convencida do *assignment*, se vai fazer toda diferença na vida deles. Porque os maiores impactos são da família. O funcionário ele continua no seu ambiente de trabalho, porque muitas vezes as posições são

globais. Então, para ele não tem muita diferença, às vezes a questão do idioma. Mas no dia a dia nós lidamos muito com inglês aqui. Então, para ele não é tão impactador. No entanto, a família tem o maior impacto. A esposa muitas vezes tem que abrir mão do seu trabalho, os filhos, que estão na idade escolar, terão que conhecer novas pessoas. No momento do *relocation*, a gente faz esse questionário para entender as necessidades. Se as necessidades fogem do que a gente oferece, a gente tenta entender se aquela demanda vai fazer diferença na aceitação do *assignment*. Então, tivemos recentemente uma família que veio de Praga, os filhos são adolescentes, a esposa está com pouco de receio. Então, eles queriam conhecer a praia. Então, a gente achou conveniente, porque a mensagem era impressionar a família de modo que eles vissem o que o Brasil tem de bom. Além de levar à praia, levar ao veterinário, porque eles têm um animal. Nós também levamos a shoppings, supermercados, para que eles tivessem uma ideia de como é realmente viver no país. Ideia das distâncias e tráfego. Eles passaram aqui quatro dias e a gente tentou apresentar um pouco da cidade e do dia a dia para que eles tivessem essa noção. E aí foi bem interessante, porque a família quando voltou falou, “amei o Brasil”, então nosso objetivo ele foi alcançado. Que eles gostaram do país, tiveram ótima impressão do país. Então, nosso funcionário aceitou o *assignment*. Então, acho que algumas coisas ficavam ficando fora do padrão, mas para este processo a gente teve que cuidar em cada detalhe, para realmente fazer a diferença.

Pesquisadora: Gostaria de saber se você percebe a presença de relações de hospitalidade entre os *stakeholders* no processo de mobilidade.

Regiane: São pessoas que sempre temos novos processos. Eu gosto de explicar cada um. Não dá para trata-los todos da mesma maneira. Então, eles conhecem nossa forma de trabalhar, conhecem nossos prazos, todo nosso termo de confidencialidade, preocupação e fazer a coisa certa. Então, existe essa união, eu tenho um bom relacionamento com meus fornecedores, no sentido de eles me entregarem o que preciso. E os funcionários também se sentem acolhidos. Não só da questão de *relocation*, mas também na de *immigration*, preparação pro visto, documentação, então a gente teve a situação de trazer a pessoa de *immigration* para apresentar para o *head* da área, porque queria entender melhor como são os

documentos. E foi ótimo. A pessoa falou que foi ótimo, o processo foi rápido. Então, se o processo é rápido, eles comemoram conosco. Tem toda essa questão de trabalho em conjunto.

Pesquisadora: Gostaria também que você me descreva as prestações de serviço que ocorrem no processo de expatriação e verificar se essas prestações consideram as particularidades de cada expatriado e como isso contribui para correta prestação de serviços.

Regiane: Nós tentamos dar o suporte especializado para todos aspectos da transferência. Desde a parte de *tax, immigration, relocation*, mudança. Então, temos fornecedores para cada um desses serviços. Então, eles nos auxiliam, porque aqui nós fazemos a gestão do processo. Porque nós também temos toda a questão de política interna e também tem todo atendimento das normas do CIT. Nós terceirizamos a maior parte de nossos serviços, mas a gente está muito próximo do *stakeholder* e do funcionário. Estou no sítio há um ano e a dia é que no passar do tempo esses fornecedores caminhem com as próprias pernas. Mas eles têm bastante autonomia, porque pelo menos a empresa de *relocation*, mesmo trocado, agora a Team Working está conosco há muitos anos. Então, para você ver o quanto de tempo nós trabalhamos e essa sinergia. Se não há sinergia entre a empresa anfitriã e os *stakeholders* não funciona. Então, a gente terceiriza a maior parte dos serviços e fazemos acompanhamentos, trazemos para nossa responsabilidade de acompanhar e ver se está tudo dentro do esperado.

Pesquisadora: Então, você considera as particularidades de cada expatriado na verdade para eles prestarem um melhor serviço, né?

Regiane: Sim.

Pesquisadora: Gostaria de saber também se você considera que a correta prestação de serviços constitui diferencial competitivo para sua empresa.

Regiane: Eu entendo que sim, porque muitas vezes a gente vai ter que entregar o serviço de acordo com a família, com a necessidade. Então eu dei o

exemplo de levar a família para praia. Então, teve uma outra situação em que a pessoa falou que não tem tempo e queria algo mais específico. Então, ela foi extremamente direcionada. Em dois dias ela encontrou a casa. Mas ela não precisava de toda essa demanda, porque ela vinha sozinha, deixou o esposo no país de origem dela. E aí realmente tem que ter um padrão do que você oferece. Mas às vezes você vai ter que abrir mão de um serviço para oferecer outro. Que vai fazer muito mais sentido pra aquela família do que para outra. Então, recentemente foram esses dois casos que tive. Um foi supertranquilo, a pessoa em um dia escolheu e pronto. O outro não, queria ver a escola, veterinário, médico. Era uma dinâmica diferente.

Pesquisadora: Gostaria de saber se você identifica presença de hospitalidade nas prestações de serviço como fator que contribui para competitividade e solicitar exemplos. No caso acho que você já disse agora.

Regiane: Esses dois cenários que dei agora são exemplos de que cada família tem sua necessidade. Então, a gente tenta trazer isso para o funcionário. E o funcionário que tem o tratamento de expatriado ele é visto com outros olhos. O tempo dele tem que ser despendido para o trabalho e não para amenidades, não para ficar somente em busca da casa. A gente tenta fazer que ele não perca tanto tempo nessa fase inicial e que ele consiga o tempo dele para focar no que ele veio fazer. Mas a família tem que ficar bem, por isso a gente tenta oferecer o melhor serviço de nossos fornecedores para atender.

Pesquisadora: Era só isso. Muito obrigada.

#### *STAKEHOLDERS 1 – NATALIA TEIXEIRA – EMDOC*

Pesquisadora: Bom dia.

Natalia: Bom dia.

Pesquisadora: Eu gostaria que você se identificasse, por favor, com seu nome, cargo ocupado, o tempo e o histórico profissional na organização.

Natalia: Certo, sou a Natália Teixeira, coordenadora do departamento de *relocation* da Emdoc São Paulo. Estou na empresa há cinco anos. Iniciei em 2012 como consultora de *relocation* e desde julho do ano passado eu assumi essa função de coordenadora. Eu sempre atendi contas nacionais e internacionais, trabalho com todos os tipos de nacionalidades e todos os padrões de famílias.

Pesquisadora: Ok. Eu gostaria também de saber os dados da organização, o ano de fundação, onde fica a sede, se possui sucursais e o número, mais ou menos de colaboradores.

Natalia: A Emdoc foi fundada em final de 86. Ela tem sede na cidade de São Paulo e tem algumas filiais em Indaiatuba, Brasília e Rio de Janeiro. Além de parceiros nacionais e internacionais espalhados por aí.

Pesquisadora: E mais ou menos o número de colaboradores também.

Natalia: Por volta de 80 colaboradores.

Pesquisadora: Vou te apresentar o conceito de *stakeholders* e um mapa e te perguntar com quais desses você se relaciona. *Stakeholders*, é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos da empresa. Todos aqueles que tem direta ligação. São todos aqueles, então, que você tem relação direta ou indireta que vão, de alguma forma... Aqueles que você tem relação de verdade.

Natalia: Que podem influenciar no nosso trabalho.

Pesquisadora: Isso. Aqui eu possuo a organização, são vocês e aqui todos esses, o expatriado, outros colaboradores, a comunidade local, os concorrentes, imobiliárias, escolas, governo, instituições financeiras, as sociais, sindicatos e acionistas. E eu gostaria de saber se vocês no setor de *relocation* daqui se tem relação com todos esses, se gostaria de retirar algum e se incluiria algum também outro que não esteja aqui neste mapa.

Natalia: Nós temos relacionamento como grande parte desses *stakeholders* que você menciona. Nós temos contato com o expatriado, esse é o nosso cliente final, é a ele a quem a gente precisa agradar, no final das contas. Em relação a outros colaboradores, eu entendo que nós também temos como um cliente, além dos estrangeiros, os RHs das empresas que também precisam estar bem participativos nesse processo e que precisam concordar com as sugestões que a gente dá para que esse processo seja linear, no final das contas, e que saia tudo como previsto.

Pesquisadora: Claro.

Natalia: Sobre a comunidade local, nós também temos relacionamento com esse tipo de público, uma vez que a gente sai com o estrangeiro para a rua e ele vê coisas, ouve coisas, se relaciona com pessoas, começa de um porteiro, por exemplo, um funcionário de limpeza, de manutenção, então existem vários tipos de colaboradores locais em que nós e o estrangeiro nos relacionamos. Com os concorrentes também, porque muitas vezes um processo foi iniciado por uma empresa e finalizado por outra empresa, então a gente precisa ter esse tipo de contato para alinhar, trocar documentos, enfim. Com as imobiliárias também, diretamente, que são parceiros nesse tipo de trabalho de *relocation*, a gente depende das imobiliárias. Inclusive nós temos algumas imobiliárias parceiras que é o que a gente nomeia desta maneira, que não envolve nenhum tipo de relacionamento comissionado, nem nada disso, mas é uma relação estritamente de qualidade de serviços oferecidos. Com as escolas também, que inclusive é um item bem desafiador, em relação a disponibilidade de vagas, disponibilidade para visitas, alinhamento de documentos para garantir matrícula e etcetera. Empresa de *global mobility* também, que são os globais que às vezes mandam serviço para fora, então tem clientes que a gente atende de forma nacional e outros que passam por empresas globais. Com o governo diretamente não, mas a gente tem uma reação da seguinte maneira, se o processo de imigração que depende do governo dá certo, então esse processo é iniciado imediatamente. Então não é direto, mas é uma relação indireta. Se o governo barra alguma coisa imigração, conseqüentemente ele não chega em *relocation*. Com instituições financeiras também, porque a gente

auxilia os estrangeiros na abertura de contas bancárias. Instituições sociais eu diria clubes, instituições esportivas. E sindicatos eu diria que é o único que a gente não teve relacionamento nem direto nem indireto e os acionistas são os próprios sócios que administram a conta.

Pesquisadora: Algum que você se lembre que a gente poderia incluir neste mapa?

Natalia: Além desses eu acho que... Eu tratei os prestadores de serviços como comunidade local, mas de repente incluir prestadores de serviço terceirizados que seriam prestadores de manutenção, pintura, eletricista, encanadores, etecetera. As empresas de telecomunicações que também participam desse processo. Então tem algumas empresas de locações, locação de móveis.

Pesquisadora: é talvez.

Natalia: E as consultoras externas que também são nossas parceiras no processo de atendimento aos estrangeiros na rua.

Pesquisadora: Ok. Gostaria também de saber o que você entende por hospitalidade.

Natalia: Eu entendo como a maneira que a gente recebe uma pessoa que não está no seu habitat natural. Então de que maneira esta pessoa é acolhida, de que maneira ela é recebida, qual é o suporte que ela recebe para se acomodar melhor em um local novo, diferente. Para ser bastante honesta eu considero o nosso país bem hospitaleiros, bem acolhedor. Geralmente nós percebemos uma receptividade bastante positiva como pessoas de nacionalidades diferentes, de culturas diferentes e eu acho que o nosso país é hospitaleiro por natureza, culturalmente falando.

Pesquisadora: Ok. Vou te apresentar um conceito geral de hospitalidade. A hospitalidade em um sentido amplo é o relacionamento que se tem entre anfitrião e hospede, é um relacionamento baseado nas obrigações mútuas e em última análise na reciprocidade. Mas eu acho que a palavra que mais cabe quando a gente fala de

hospitalidade é acolhimento. Gostaria de que você descrevesse políticas e ações da organização que denotem hospitalidade ou que fomentem as relações de hospitalidade na empresa.

Natalia: Quando recebemos um novo cliente, um estrangeiro, o nosso primeiro contato com esse estrangeiro é por e-mail ou por telefone. E a primeira ação de hospitalidade que a gente apresenta, é quando enviamos um material informativo sobre a cidade, justamente para o estrangeiro saber o que ele pode esperar quando ele vai chegar no país de origem. Então é justamente para quebrar aquele gelo, para mostrar uma comparação até do que a gente está apresentando versus o que ele vê na TV, houve no rádio, lê na internet e às vezes não é a mesma coisa entre um e outro. Um segundo passo que a gente costuma oferecer para os nossos clientes para que eles se sintam mais confortáveis, é a entrega de um kit boas vindas com alguns materiais informativos sobre a cidade, um mapa totalmente personalizado, não é aquele mapa que a gente compra na banca de jornal e entrega diretamente, é este mapa, personalizado de acordo com as áreas de interesse do estrangeiro. Quais são as escolas que ele tem interesse em matricular os filhos, qual o bairro da empresa dele, qual o bairro que ele tem interesse de morar? Então eu tenho certeza que com isso o estrangeiro se sente especial, assistido, observado, sabendo que tem alguém que está pensando nas necessidades dele e está se colocando à disposição para ajudar. E também na rua, quando as consultoras externas acompanham esses estrangeiros, elas sempre tentam mostrar as funcionalidades de cada bairro, como aquele bairro pode ser atrativo para aquele perfil de família. Então se a gente está lidando com estrangeiros solteiros e sem filhos, ela vai mostrar opções de bares, restaurantes, museus, etcetera. Se é uma família, com certeza ela vai mostrar onde tem um bom hospital, onde tem uma boa escola, onde tem farmácia, onde tem supermercado, enfim, a gente personaliza o suporte de acordo com cada perfil de família. Eu tenho certeza que isso é uma atitude hospitaleira e de quebrar esse gelo, quebrar essa barreira cultural, até mesmo de linguagem e mostrar que realmente qualquer família pode ser bem assistida aqui com apoio de uma empresa especializada.

Pesquisadora: Ok. Eu gostaria também de saber se você percebe relações de hospitalidade entre esses *stakeholders* que a gente acabou de conversar sobre, no processo de patriação, de que forma isso contribui par ao processo.

Natalia: Eu acho que os prestadores de serviço, de uma maneira geral, e aí eu incluiria imobiliárias, prestadoras de manutenção, geralmente eles recebem com bastante hospitalidade esse tipo de estrangeiro. Alguns proprietários também, percebo que eles parecem que sentem mais felizes, mais animados, os proprietários, por exemplo, de dizer pra alguém que aluga um imóvel para um estrangeiro, é uma questão até de status, torna o imóvel mais chique perante a sociedade de alguma maneira. Mas também existem outros proprietários, até os quais já tiveram experiências internacionais que de acordo com a nacionalidade do cliente, apresenta um tipo de resistência. Nós já tivemos alguns casos de clientes de descendência oriental, cuja os proprietários hostilizaram, de certa maneira, em relação a limpeza, conservação do imóvel e isso foi um fator determinante para não continuação de um contrato de locação. Então isso já aconteceu. O proprietário de sede X, nacionalidade, então não tem interesse de seguir com essa locação.

Pesquisadora: Entendi. No caso você se lembra de mais algum desse que não exista relação de hospitalidade?

Natalia: Diria mais com os proprietários. O governo a gente também às vezes percebe, são órgãos que a gente trabalha menos, mas de alguma forma a gente acompanha, consegue enxergar de uma maneira um pouco mais ampla, não só em *relocation*, mas às vezes a gente percebe que o governo também tem um pouco de resistência, acho que por saber que o nosso sistema é desorganizado, que muitas nacionalidades exigem certa organização e por isso existe um conflito de perfis dentre essas duas partes. Então, por isso, às vezes tem um pouco de hostilidade nesse sentido.

Pesquisadora: Ok. Eu gostaria que você me desses exemplos de situações em que a empresa assume o papel de anfitriã no processo de expatriação, no sentido de cuidar do bem estar dos expatriados e de que forma isso contribui para a sua vivência.

Natalia: A Emdoc assume total responsabilidade sobre esse primeiro momento, primeira chegada, primeiro bem-estar do estrangeiro no Brasil. Por isso de novo a questão da personalização do tipo de suporte que a gente oferece, não existe um pacote fechado. A Emdoc oferece diversos serviços, acho que daqui a pouco a gente vai detalhar cada um deles, mas o que eu posso dizer é que todos os serviços são oferecidos de acordo com a necessidade de cada cliente. Eu acho que essa é a ação mais forte que eu posso apresentar de como nós nos preocupamos com esse tipo de assunto. Sobre as ações, foram aquelas que a gente já falou, existem materiais específicos para esse tipo de público, existe um tour presencial em cada lugar. A gente sempre faz um acompanhamento pós visitas para saber quais são as impressões do estrangeiro, sobre a cidade, sobre o suporte recebido, se ainda tem alguma dúvida, se precisa de mais alguma coisa. Então acho que também não só oferecer o serviço, mas fazer esse contato...

Pesquisadora: ...pós acompanhamento.

Natalia: Exato. Então é dessa maneira que a gente tenta abordar.

Pesquisadora: Ok. Gostaria que você descrevesse as prestações que ocorrem no processo de expatriação, verificando se essas prestações levam em conta as particularidades dos expatriados e como isso contribui para a correta prestação de serviços, então um detalhamento do que vocês fazem, no processo de expatriação.

Natalia: Começando assim, dos processos mais de preparação, digamos assim, um primeiro serviço que a gente oferece é o de *orientation tour*, onde andamos com o expatriado pela cidade, mostramos as principais atrações e bairros que possam ser interessantes, escolas que podem despertar certo interesse, então é um tour bem direcionado para os interesses que a gente imagina que esse expatriado vai ter ou que ele já tenha dito que tem. Depois desse tipo de serviço, ou em paralelo ao serviço de *orientation tour*, nós também oferecemos suporte para busca da acomodação temporária, de acordo também com o perfil definido ou pelo estrangeiro ou pela empresa. Depois nós temos o serviço de *house hunting* ou de

*home search*, que é um processo de busca de imóveis. Em paralelo nós também fazemos busca a escolas, que seria o processo de *school source*. Também temos o suporte de *housing* que seria para acomodação dos estrangeiros, contratação de serviços, alteração de titularidade, enfim, os principais serviços que são necessários para acomodação dos estrangeiros depois que o imóvel é alugado. E depois disso a gente também oferece o serviço de *departure*, que seria o oposto do *house hunting*, que seria para finalização do contrato de locação, cancelamento de contas, definição de reparos no imóvel, acompanhamento de obras, até a devolução definitiva das chaves. Esses são os principais serviços que nós prestamos, mas *relocation* tem uma característica muito diferente perante a outras atividades e outras áreas de imigração, que é, justamente, o não engessamento do trabalho. *Relocation* faz o que o cliente precisa que seja feito. Então nós já tivemos serviços de acompanhamentos médicos, acompanhamento da esposa do estrangeiro em tratamentos estéticos, buscar missas em idiomas diferentes, buscar hotel para cachorro, cuidar de casos em que o expatriado faleceu no Brasil durante processo de expatriação. Então existem diversas atividades que não fazem parte de um escopo específico, mas que *relocation* entra e participa ativamente.

Pesquisadora: Entendi. Então óbvio que leva em consideração as particularidades de cada expatriado.

Natalia: Exatamente. Começa se está vivo ou se está morto.

Pesquisadora: Gostaria de saber se você considera que a correta prestação de serviços constitui um diferencial competitivo.

Natalia: Sim, com certeza, principalmente nesse ramo de trabalho. O nosso trabalho só é eficaz quando a gente consegue trabalhar a questão da hospitalidade, a questão da personalização e de melhoria continua dos nossos trabalhos.

Pesquisadora: Verificar também se identifica que a presença de hospitalidade nas prestações de serviços como fator que contribui para competitividade. Solicitar exemplos.

Natalia: Sim, nesse caso, para os trabalhos de *relocation* a hospitalidade é fundamental, se ela não existe, nós não temos o trabalho. Ou nós perdemos ele no meio do caminho ou então é um cliente que jamais vai voltar a trabalhar com a nossa empresa. É fundamental. E dando um exemplo, o *relocation* muitas vezes é contratado para funcionários de empresas multinacionais que ainda não aceitaram a proposta de expatriação, proposta de transferência e nesses momentos de *orientation tour*, que pode incluir visitas a imóveis e a escolas, o *relocation* é responsável por convencer o estrangeiro a aceitar essa proposta de trabalho. Esse é o exemplo mais efetivo de como o nosso trabalho é sensível e define todo o futuro de uma empresa. Nós tivemos um caso desse recente, felizmente o estrangeiro ficou bastante satisfeito com tudo o que ele viu, ele entendeu a realidade do país, entendeu que a disponibilidade de vagas nas escolas é difícil. Ele entendeu que o perfil de imóveis no Brasil é bastante particular, os dormitórios são pequenos. Ainda que a sala seja espaçosa, mas os dormitórios são pequenos. Então ele entendeu a realidade do país, mas mesmo assim ele percebeu que ele tem condições de desenvolver um bom trabalho na empresa e que a família dele pode ter uma boa qualidade de vida no Brasil. Isso é um trabalho feito por *relocation* que vai se refletir 100% na empresa quando ele aceitar essa proposta.

Pesquisadora: Ok. É isso então. Acho que você respondeu perfeitamente o que eu queria.

Natalia: Que bom.

Pesquisadora: Muito obrigada.

Natalia: Imagina, eu que agradeço.

## SATAKEHOLDER 2 – MAURICIO SALVATORE – CROWN

Pesquisadora: Boa tarde. Eu gostaria, então, que você se identificasse com o seu nome, o cargo ocupado na empresa, o tempo e o seu histórico profissional.

Maurício: Meu nome é Maurício Salvatore, eu trabalho na Crown há 12 anos. Estou, também, nessa área de mobilidade há 12 anos. Comecei aqui na Crown, e, desde então, continuo aqui, e sou diretor Brasil.

Pesquisadora: Gostaria de saber alguns dados da organização: o ano de fundação, onde fica a sede, se possui sucursais e o número de colaboradores, mais ou menos.

Maurício: A Crown nasceu em 1965, no Japão, em Yokohama, mudou a sede pra Hong Kong por causa de coisas legais e impostos. Então, a matriz, hoje, é em Hong Kong. No Brasil, nós estamos há 14 anos. Começou aqui em São Paulo, depois Rio de Janeiro, Curitiba – só que fechamos Rio e Curitiba, por causa dessa crise, e estamos só em São Paulo. No mundo, nós estamos, hoje, em quase 60 países, por volta de 250 filiais ao redor do mundo.

Pesquisadora: Vou te apresentar o conceito de *stakeholders* e o mapa, também, e perguntar com quais deles você se relaciona. Se quiser retirar ou incluir algum, fica à vontade. “*Stakeholder*: qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos da empresa; todos aqueles que têm direta ligação”. São todos os seus parceiros, todos aqueles que te afetam, direta ou indiretamente, ok?

Maurício: Tá.

Pesquisadora: Aqui, eu coloquei vocês no meio, a organização. Temos todos esses *stakeholders* aqui: os expatriados, outros colaboradores, comunidade local, concorrência, imobiliárias, escolas. A empresa de *global mobility*, no caso, são vocês. O governo, as instituições financeiras, sociais, sindicatos e acionistas. Com algum desses vocês não se relacionam?

Maurício: Sindicatos, instituições sociais, acionistas também não.

Pesquisadora: E algum que você gostaria de incluir?

Maurício: As empresas de transporte. O governo já está aí.

Pesquisadora: Eu gostaria de saber o que você entende por hospitalidade.

Maurício: Bom, hospitalidade, no meu ponto de vista, é tudo o que você pode fazer de bom para, no caso, o seu cliente, da melhor maneira possível, para que ele possa simplificar a vida dele, a chegada dele ao Brasil. Ou chegando ou indo para outro país. Então, é tudo o que você pode passar de informação, questão de segurança, de mobilidade, dar uma expectativa para ele de como é o local de destino. Seria mais um treinamento intercultural, mas, no caso, a gente recebendo aqui, poder atender da melhor maneira possível, e, pensando em Brasil, explicar tudo o que são aqueles montes de lei e burocracia, para que ele possa entender, de uma forma bem sucinta.

Pesquisadora: Vou te dar um conceito geral de hospitalidade. “Hospitalidade é caracterizada pelo relacionamento que se tem entre anfitrião e hóspede. É um relacionamento baseado nas obrigações mútuas, e, em última análise, na reciprocidade”. Mas eu acredito, Maurício, que a palavra que mais se encaixa quando a gente fala em hospitalidade, é acolhimento. Acho que é o que mais sintetiza o que é hospitalidade. Eu gostaria que você descrevesse políticas e ações da organização, que denotem hospitalidade ou que fomentem as relações de hospitalidade na empresa.

Maurício: Bom, na verdade, para esses casos nós estamos levando os expatriados para fora do Brasil – ou seja, os brasileiros para fora –, a gente foi aprendendo, ao longo do contrato, a sermos melhores na hospitalidade com eles. Então, o que seria? Tentar explicar, ao máximo, o tipo de informação que eles precisam receber. No e-mail que a gente envia para eles, nomear certinho cada documento que eles têm que preencher. Depois de um tempo, a gente teve que já preencher esses documentos para eles, então, facilitar o máximo possível para eles, para que eles cheguem no país de destino já trabalhando, que é o que a EMBRAER quer e a própria SAB, também. Então, eu acredito que essa forma é a que a gente tem feito, acompanhado e estudado para poder mostrar para eles.

Pesquisadora: Eu gostaria de saber se você percebe presença de relações de hospitalidade entre os *stakeholders* desse processo – os seus –, e como isso contribui no processo da expatriação.

Maurício: Por exemplo, levando esses casos desses clientes para a Suécia. O governo sueco é muito hospitaleiro com quem está chegando lá. É impressionante a diferente.

Pesquisadora: O tratamento, não é?

Maurício: O tratamento. Quando a gente traz algum expatriado para o Brasil e leva na Polícia Federal, por exemplo, o atendimento deles é zero, ficam o dia inteiro lá e não tem nem como explicar para o cliente. Isso no caso de um visto. No caso de uma mudança, por exemplo, por que a Receita Federal está e greve, de novo? Já fez greve ano passado e esse ano, de novo, em greve. Como é que você consegue passar essa expectativa para o seu cliente estrangeiro? A questão?

Maurício: Da hospitalidade entre os *stakeholders* no processo de expatriação. Você percebe que tem hospitalidade em todos os relacionamentos, com todos esses que a gente comentou?

Maurício: Tem com todos. Muitas vezes, a gente tem até um certo bloqueio do próprio expatriado. Ele mesmo não é recíproco com a gente como a gente é com ele. Dependendo do cargo que ele ocupa ou o país que ele é, a gente percebe que algumas nacionalidades são diferentes.

Pesquisadora: Às vezes, não querem nem ir, estão sendo meio que obrigados.

Maurício: Exato. Concorrentes é uma palavra difícil, porque, no Brasil, é inimigo, não é parceiro comercial. Essa é uma visão errada. Alguns parceiros nossos já aderiram essa ideia de que somos parceiros e temos que ajudar uns aos outros, então, tem hospitalidade, mas a maioria é inimigo e não tem.

Pesquisadora: Levantar exemplos de situações em que a empresa assume o papel de anfitriã no processo de expatriação, no sentido de cuidar do bem-estar dos expatriados. De que forma isso contribui para a sua vivência? Queria saber de você situações em que vocês atuam como anfitriões desse processo, no caso específico da EMBRAER.

Maurício: Nesse caso, a gente tem o pessoal que a gente levou para a Suécia. Chegamos em um país que ninguém fala a língua lá, poucos falam inglês também, e você tem que acolher de uma forma que nem todos os serviços que nós temos em proposta forma contratados conosco. Então, de que forma a gente tem que ser anfitrião, nesse momento? Desde que eles chegam lá, levar eles para o hotel em que eles estão, ou, do hotel, levar para o departamento de imigração da Suécia, fazer um briefing com eles de tudo o que eles precisam levar de documento, e tudo mais. Então, isso a gente percebe que nem todos conseguem, porque não foi contratado com a gente, mas a gente acaba fazendo como uma cortesia, para não deixar eles soltos lá no país.

Pesquisadora: Sim, por questão de hospitalidade mesmo. Eu gostaria que você descrevesse as prestações de serviço que ocorrem no processo da expatriação, verificando se essas prestações levam em conta as particularidades dos expatriados. No caso, primeiro com a Crown, que tipo de serviços vocês possuem e, especificamente, com a EMBRAER, o que vocês também têm de serviço com eles.

Maurício: Na Crown, na verdade, nós temos três gamas, são divididos três departamentos na parte de mobilidade. Um é o serviço de destino, então, busca de casa, escola, treinamento intercultural, visita prévia, entre outros; o outro é o departamento de imigração, onde a gente faz toda a parte de visto, documentos locais; e a parte de mudanças, em mudança local ou internacional. Já atendemos a EMBRAER na parte de mudanças, mas, hoje, não temos mais esse contrato. O contrato vigente é o de mobilidade. E, no caso específico da Suécia, mais serviços de imigração e documentos locais.

Pesquisadora: Gostaria de saber se vocês levam em conta as particularidades dos expatriados e como isso contribui para a correta prestação de serviço.

Maurício: Sim, levamos bastante. Principalmente, em primeiro lugar, qual a nacionalidade do expatriado. A gente já sabe que, dependendo, se for europeu, americano, brasileiro, qual forma de atendimento a gente tem que passar a eles. E, depois de descobrir a nacionalidade, quais são os cargos gerenciais ou que atuam dentro das empresas. Então, nesse caso, a EMBRAER, por exemplo, os engenheiros, a gente acaba passando a informação bem mastigada, para que eles possam entender e completar todos os formulários que a gente precisa para pode enviar para o departamento de imigração da Suécia.

Pesquisadora: Eu gostaria de saber, também, se você considera que a correta a prestação de serviços constitui um diferencial competitivo.

Maurício: Sim, com certeza. Acreditamos. A gente vê que, hoje, o grande diferencial das empresas que atendem é o quanto a mais você pode ajudar o seu expatriado, daquilo que foi contratado. Por exemplo, já preencher os documentos que ele tem que assinar, até porque ele não entende quais são as informações e campos que a gente tem que preencher. Isso já é uma coisa que a gente costuma fazer por eles, e acho que é o diferencial. Todo mundo vai querer atender bem o seu cliente, mas a forma que você vai atender ele, nunca deixar ele sem resposta – o brasileiro tem mania de não saber se comunicar bem –, por mais que você não vá alterar nada do que foi escrito, só mantém aquela informação. Então, sempre manter informado, isso é importante, e acho que é o que vai diferenciar a forma e o carinho com que você atende o seu cliente e os seus concorrentes.

Pesquisadora: Legal. Eu gostaria de saber se você identifica a presença de hospitalidade nas prestações de serviços como fator que contribui para a competitividade. Solicitar exemplos. No caso, se você vê que a hospitalidade dentro dessas prestações de serviço é um fator que contribui para a competitividade.

Maurício: Sim. Isso a gente vê muito aqui na Crown. A Crown é considerada, hoje, uma das empresas mais caras do mercado brasileiro. Por que a gente continua ganhando serviço da nossa concorrência, com o mesmo serviço, só que com o preço mais baixo? É pelo atendimento, pela hospitalidade. Então, eles preferem, pelo atendimento que a gente deu, o no hall que a gente passou em um briefing, no envio da proposta, fazer com a Crown, pela hospitalidade que a gente dá de atendimento a eles. Com certeza, isso é um diferencial.

Pesquisadora: Legal. Só isso, muito obrigada.

### *STAKEHOLDER 3 – NATALIA SPORTORE – EMDOC*

Pesquisadora: Por favor, eu gostaria que você se identificasse com o seu nome, o seu cargo, o tempo e o histórico profissional na organização em que você atua.

Natália: Natália Sportore, eu tenho nove anos de empresa, sou consultora, hoje, na área de transferência para o exterior. Qual era a outra pergunta?

Pesquisadora: Cargo ocupado você já falou. Tempo e histórico.

Natália: Tempo e histórico na organização. Nove anos. Enfim, eu entrei aqui e fiquei acho que, por nove meses, na recepção da EMDOC – entrei há muito tempo – , e, depois, já entrei no departamento de transferência para o exterior, onde eu estou até hoje.

Pesquisadora: Bacana. Dados da organização: o ano de fundação, a sede, sucursais e número de colaboradores, mais ou menos.

Natália: A EMDOC atua desde 1985. A matriz principal é em São Paulo, com escritórios no Rio de Janeiro, Indaiatuba e Brasília. Aproximadamente 100 colaboradores.

Pesquisadora: Vou te apresentar, agora, o conceito de *stakeholders* que eu tenho aqui e o mapa, e perguntar com quais desses você se relaciona, ok?

Natália: Ok.

Pesquisadora: “*Stakeholder*: qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos da empresa; todos aqueles que têm direta ligação”. Aqui, eu coloco, para você, o mapa. A organização de vocês no meio, todos esses aqui: expatriado, outros colaboradores, comunidade local, concorrência, imobiliárias, escolas, empresas de *mobility*, que – no caso, são vocês – governo, as instituições financeiras, sociais e sindicato. Eu gostaria de saber se você não se relaciona com algum desses ou se gostaria de acrescentar algum.

Natália: A gente não se relaciona com comunidade local; concorrentes aqui também não – a gente poderia mudar, de repente, para parceiros, que a gente trabalha, mas concorrentes, diretamente, difícil –; imobiliárias, na nossa área de atuação, não; escolas, não; governo sim; instituições financeiras, não; institutos sociais, não; sindicatos, não.

Pesquisadora: Tem mais algum outro que vocês tenham relação direta que não esteja nesse quadro?

Natália: Parceiros.

Pesquisadora: Eu gostaria de saber o que você entende por hospitalidade.

Natália: Seria, para nós, o acolhimento dessas pessoas, desses transferidos, enfim, desses colaboradores, na empresa. Acho que, como hospitalidade, nós teríamos que, realmente, dar o melhor de nós, o melhor serviço, e, enfim, apoiá-los da melhor forma no, no processo de expatriação como um todo, em tudo que nós poderíamos realmente ajudá-los.

Pesquisadora: Eu vou te apresentar, agora, o conceito básico de hospitalidade. “A hospitalidade, em um sentido amplo, é o relacionamento que se

tem entre anfitrião e hóspede. É um relacionamento baseado nas obrigações mútuas, e, em última análise, na reciprocidade”. Mas eu acho que vale muito mais essa palavra “acolhimento”, acima de tudo. O acolhimento que você dá ao próximo. Então, eu acho que faz bastante sentido o que você já falou anteriormente. Eu gostaria que você descrevesse políticas e ações da organização, que denotem hospitalidade ou que fomentem as relações de hospitalidade na empresa.

Natália: Na verdade, uma coisa interessante que você falou, é sobre a reciprocidade. Isso, na nossa área, é muito importante. Nós não fazemos um processo se a outra ponta não estiver dedicada. A gente não tem como desenvolver um trabalho se, do outro lado, o RH ou o expatriado não se dedicarem. Muitas vezes, a gente depende de documentos pessoais, onde a gente não tem nenhum tipo de ação. Nós dependemos dele para juntar essa documentação, para se programar com o prazo dele e tudo mais. Então, realmente, isso precisa ser mútuo, tem que vir dos dois lados.

Pesquisadora: Bacana. Eu gostaria, também, de saber se você percebe a presença de relações de hospitalidade entre os *stakeholders* do processo de expatriação de que forma isso contribui para o processo. No caso, com os que você se relaciona.

Natália: Sim. Como a gente trabalha com várias pontas, em várias áreas, principalmente nesse campo de parceiro, a gente tem que ter a dedicação do outro lado, do nosso parceiro, em trazer a informação correta, enfim, toda a lista de documento que, muitas vezes, a gente precisa; o RH, também, que, normalmente, a gente tem o contato direto. O expatriado, muitas vezes, é o que nós temos menos contato, então, tem que ter essa dedicação de todos os lados e em todas as partes, para que a gente realmente consiga trabalhar.

Pesquisadora: Bacana. Eu gostaria, também, de saber exemplos ou situações em que a empresa assume o papel de anfitriã do processo de expatriação, no sentido de cuidado e bem-estar dos expatriados, e de que forma isso contribui para a sua vivência.

Natália: Bom, principalmente a EMBRAER, que é a empresa que a gente está trabalhando, eles têm uma coisa muito próxima com os fornecedores – que seria, no caso, a EMDOC –, onde existem regras para que a gente aprimore e reveja os nossos processos, trabalhe muito junto deles, mesmo, para entender qual é o dia a dia do lado de lá, e, até mesmo, para eles entenderem qual o dia a dia da EMDOC e o que a gente precisa. Principalmente com a EMBRAER, a gente consegue trabalhar muito próximo nisso e entender tudo que envolve essa expatriação deles, ou, enfim, mesmo que seja um visto de negócios ou uma reunião comercial e tudo mais, mas entender qual a importância disso para eles. Na grande maioria das vezes, eles podem estar entregando uma aeronave de milhões, e, se eles perdem o prazo de visto, isso não é cumprido e a expectativa da empresa acaba se perdendo. Então, o que eu acho é aí é que, principalmente, trabalhar próximo a eles, bem no dia a dia, para a gente entender qual é a necessidade da empresa e poder se colocar ao lado deles sabendo a importância do produto. A EMDOC, como consultoria, não vende um produto, mas o nosso cliente final, sim, e a gente trabalha dentro das expectativas deles.

Pesquisadora: Ótimo. Solicitar que o entrevistado descreva as prestações de serviço que ocorrem no processo de expatriação, verificando se essas prestações levam em conta as particularidades desses expatriados, e como isso contribui para a correta prestação de serviços. Agora, você me diz um pouco do que vocês fazem.

Natália: Resumidamente, aqui na EMDOC, a gente atua na parte de *mobility*, sendo necessário visto e demais documentos para isso – enfim, passaporte ou o que mais eles possam precisar. Aqui, principalmente com essa empresa, não existe um processo desenhado. Então, quando você diz para atender às particularidades do expatriado, sem dúvida é o que a gente vai procurar fazer. Tem um processo, em um todo, onde a gente deve cumprir, que, talvez, o serviço final seja a entrega do visto e aquela conclusão, mas sempre dentro do que eles precisam. Então, o processo não vai ser engessado. Muitas vezes, eles precisam de um visto de um dia para o outro, de uma hora para a outra, um contato na embaixada em um horário que eles não atendam e que a gente possa ter que solicitar a ida de alguém até lá, ou coisa do tipo. As particularidades, para o expatriado, sempre vão ocorrer, dentro

do possível, do que a gente pode realmente atender e do que as formas legais nos permitam. Isso sempre vai ocorrer.

Pesquisadora: Eu gostaria de saber se você considera que a correta prestação de serviços constitui um diferencial competitivo.

Natália: Sem dúvida. Principalmente no mercado de trabalho, hoje em dia. É muito comum você ver as empresas abrindo concorrência em todos os meios. Sem dúvida nenhuma, os valores prestados em honorários não são os mesmos em empresas A, B e C, e, se você não tem um bom serviço prestado, um diferencial no seu trabalho – em ser hospitaleiro, em trabalhar dentro do que eles precisam, atender realmente às necessidades do cliente final ou coisa do tipo –, você está fora do mercado, hoje em dia. Você tem um cenário do Brasil em crise em que é visível, todo mundo vê pessoas perdendo emprego, e, se você não tem esse diferencial hoje, você não se mantém. Então, sem dúvida nenhuma, os funcionários têm que estar bem preparados para isso, e a empresa, também, atender de todas as formas, realmente vendo o que o seu cliente final precisa.

Pesquisadora: Acho que você já respondeu até a segunda pergunta, que é: verificar se identifica a presença de hospitalidade nas prestações de serviço como fator que contribui para a competitividade. Solicitar exemplos. Bem isso que você falou. Tem mais alguma coisa a acrescentar?

Natália: não, eu acho que é isso.

Pesquisadora: Então está bom, muito obrigada.

Natália: De nada.

#### STAKEHOLDER 4 – ZULEIKA MALTA – TEAM WORK

Pesquisadora: Zuleika, gostaria que você se identificasse. Nome, cargo, tempo e histórico profissional na organização em que você está atuando.

Zuleika: Meu nome é Zuleika Malta. Trabalho na Team Work, faz mais ou menos uns 8 meses, que ela é uma empresa de mudança internacional, mas ela abriu uma área de *relocation* no ano passado em agosto. E eu já trabalhava nessa área há uns 10 anos e fui chamada para trabalhar na Team Work. Achei que valia a pena essa mudança e fomos. A pessoa que toma conta da *relocation* na Team Work é uma pessoa com quem já trabalhei muitos antes numa outra empresa. Então, está dando tudo certo. O momento é mais tranquilo hoje. Em 2017, a gente está com poucos expatriados no Brasil por causa da crise e da situação econômica geral. Mas o serviço é praticamente o mesmo, só que com volume mais baixo.

Pesquisadora: Alguns dados da organização, ano de fundação da Team Work, sede e sucursais que ela tem e o número de colaboradores mais ou menos, se você sabe.

Zuleika: Olha eu não sei. É uma empresa bem grande. Você quer que eu veja isso?

Pesquisadora: Não precisa.

Zuleika: A Team Work é uma empresa de mudanças. Ela faz a mudança de várias empresas multinacionais. Por exemplo ela é a empresa no Brasil que trabalha com a GE direto, com Abasp direto, com a Bayer. Todas mudanças da Bayer o contrato é com a Team Work. Citibank também. Eu não sei se eles fazem mudança por mudança, ou se eles têm contrato. Porque eles prestam serviço bom e num custo bom. Então, acho que essa parte da Team Work de ser uma empresa grande de mudança ajuda. E fazia falta eles terem o *relocation* dentro da empresa. Então, agora eles estão completos, mas a Team Work é em Osasco, e é uma empresa imensa, o depósito deles é imenso, a quantidade de caminhões, e eles são muito

profissionais. Não é uma empresa de mudança pequenininha. Eles realmente estão no mercado aí.

Pesquisadora: Você sabe qual o ano de fundação?

Zuleika: Talvez, uns 20 anos. A sede é em Osasco.

Pesquisadora: E você sabe quantas Team Work tem no Brasil?

Zuleika: Eu sei que tem no Rio. Mas se tem em outros estados não sei.

Pesquisadora: Vou te apresentar os conceitos de *stakeholders* agora, te apresentar o mapa e perguntar quais deles que você se relaciona. *Stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos de uma empresa. Grupo ou pessoas que tenham algum tipo de relação com a organização. Esse é o conceito geral. Aqui tá o mapa de *stakeholders* e eu gostaria de saber se tem algum deles aqui que você não se relaciona.

Zuleika: Eu acho que não me relaciono com sindicatos. Sindicatos eu nunca me relacionei. Governo também não. Mas instituições financeiras a gente trabalha, porque a gente leva bastante os expatriados para abrir e fechar conta em banco. Às vezes, acompanha para fazer transferência de dinheiro. Até pelo problema da língua, porque o gerente às vezes é uma pessoa jovem, às vezes ele não tem uma qualificação alta e o cara não fala absolutamente nada de inglês. Então, a comunicação é muito difícil. Instituições que a gente procurar, porque a gente procura um centro esportivo para um menino que treina em Praga, e é corredor, e está querendo se profissionalizar, e só virá para cá se ele conseguir também um treinamento profissional aqui. Então, a gente vai atrás. Acionistas acho que não. Outros colaboradores? A gente tem contato direto para continuar um estudo de algum expatriado ou não. Mas a gente também tem. Comunidade local eu acho que seria a cidade. Tudo. Farmácias, restaurantes, ruas e parques. Concorrentes também, por causa de saber o histórico de um expatriado que chegou na mão de uma concorrente e está com a gente agora. Ou vice-versa. Imobiliárias direto, porque é onde a gente faz o *home searching*. Escolas também direto por causa das

famílias que chegam aqui e a gente tem que fazer não só visita, marca visita, faz teste, leva para escola e depois fica em cima para conseguir a vaga. E empresas de global *mobility* somos nós. E o governo não. Governo acho que também de certa forma, porque a gente tem que dar dicas quando ele vai fazer imposto de renda. Então, indiretamente a gente tem que falar. O grande ponto que a gente tem que ver é quando aluga o apartamento. Quando está fechando, vem o proprietário falando para declarar, porque ele não queria declarar, “veja bem, se for para declarar, eu não vou querer esse valor, vou querer 30% a mais”, eu falo, “óbvio que ele vai declarar”, eu falei, “escuta, não é ele que vai fazer o imposto de renda. Eles vão contratar uma empresa para fazer o imposto de renda deles. Eles vão contratar uma auditoria que vai pegar os dados dele para declarar. Outro dia até dei uma bronca. “Nos dias de hoje, que você está dizendo para o governo fazer isso e aquilo, você está querendo fazer uma coisa errada”. Então, não cabe mais isso hoje em dia.

Pesquisadora: Verdade. Gostaria de saber o que você entende por hospitalidade.

Zuleika: Bom. Nós conversamos sobre a palavra hospitalidade e falamos sobre acolher a família ou acolher a pessoa. Então, eu entendo por hospitalidade além do serviço básico, que é sair com o expatriado e procurar uma casa, é ver todo entorno da necessidade dele ou da necessidade da família. Então, vamos dizer que venha um rapaz ou moça sozinho. Qual o *hobby* dele? Ele gosta de correr. Então, vamos procurar uma assessoria esportiva. Eu corro, então eu já vou atrás da minha assessoria, apresento ele para o meu assessor. E aí que horário que tem? De manhã no Ibirapuera de tanto a tanto. Ou tem de tarde.

Pesquisadora: Tentar atingir a expectativa.

Zuleika: Não só do trabalho, mas o que ele faz durante o dia também. Ele gosta de bicicleta? Eu tenho um grupo que faz *moutain bike* no final de semana, então vou te apresentar para os meus amigos. Isso eu chamo de hospitalidade. Você não só resolver o problema de onde ele vai morar, mas arrumar uma forma de ele estar feliz também.

Pesquisadora: Eu vou te apresentar o conceito geral, que é o que a gente tem, que é o relacionamento que se tem entre anfitrião e hóspede. Um relacionamento baseado nas obrigações mútuas e na reciprocidade. Acho que entra bem o que você falou do acolhimento e de entender o que a pessoa gostaria e necessita. Além disso, gostaria que você descrevesse políticas e ações da organização que denotem hospitalidade ou que fomente as relações de hospitalidade da empresa. No caso, de que forma vocês demonstram essa hospitalidade? Acho que você falou um pouco sobre isso.

Zuleika: É o diferencial que a gente quer indicar de cada empresa de *relocation*. Tem empresas que fazem o trabalho onde o consultor mostra os apartamentos de manhã, faz o passeio com o expatriado, devolve ele para hotel, vai até ao escritório e entrega a agenda. O diferencial de uma empresa que se envolve com a família acho que é onde depois você recebe o *feedback* que a nossa empresa é boa e que as pessoas gostam. É o envolvimento que a gente tem com a pessoa e com a família. Quais são as necessidades, quais são as expectativas, qual é o ponto da pessoa, se ela quer morar perto do colégio, mas o budget dela não está dando de a gente ir atrás, a mãe que tem um bebê e que precisa de uma vitamina, qual o nome dessa vitamina na farmácia, então você vai com ela na farmácia, na lavanderia, no supermercado, como que paga, na hora de atravessar a rua você segura a pessoa e fala, “Olha, cuidado com as motos, porque elas passam no meio dos carros”. Então, são pequenos detalhes da sua cidade, que a pessoa de fora está completamente perdida. Se ela vem dos EUA, que é tudo organizado, ela vai atravessar a rua e vai achar que está ok. Você fala para ela não pôr o pé na faixa, porque ninguém vai parar para ela. Você protege as pessoas.

Pesquisadora: E saber também se você percebe hospitalidade nesses *stakeholders* que eu te apresentei.

Zuleika: Depende. Minha relação com o Citi, com a Regiane, é muito boa. Ela é uma pessoa ponta firme, que sabe que o expatriado é manhoso, é às vezes mentiroso, porque isso tudo é também um ponto. Tem muitas empresas que você trabalha que a diretora de RH acha que tudo é culpa da *relocation*. Então, o cara veio e resolveu que não vai ficar no Brasil. Vem uma carta dizendo por que ele vai

negar o convite. Aí, precisa perguntar para um americano por que que ele não vai morar em São Paulo no ano de 2016? Não precisa. Tem N motivos. Ele vem para cá ganhando um tanto que não deve ser nada de grandioso, um *budget* de 5 ou 6 mil reais para morar aqui, quer dizer, que apartamento maravilhoso você vai conseguir com 6 mil? Um apartamento muito normalzinho. Aí, ele chega aqui e você fala para ele ter cuidado com relógio, com celular, com as coisas dele, porque ele pode ser roubado. O cara quando chega no final da visita fala, “muito obrigado. Não quero”. A culpa é nossa? Não é.

Pesquisadora: Mas você acha que existe relação de hospitalidade com todos esses *stakeholders* que falei ou não?

Zuleika: Existe. As escolas, depende. Tem algumas que são acessíveis e outras não. Existem escolas que acolhem a gente, o expatriado, mesmo que não tenha vaga. O relacionamento é ótimo. Existem escolas que o relacionamento é bem difícil. Você liga para marcar a visita e ela fala que não tem vaga. Eu sei que não tem, mas essa escola foi super recomendada, ele vai ser diretor de finanças do banco tal, ele só vem no ano que vem. Ele quer deixar as crianças na lista de espera e conhecer o espaço. “Não adianta vir visitar, porque não tem vaga”. Eu falo, “mas não tem vaga hoje, pode ter daqui a seis meses”. “Muito difícil”.

Pesquisadora: Chegam a ser hostis, né?

Zuleika: Principalmente, quando você falou assim tipo 2015, que bombava de gente, 2014. São Paulo e Rio bombava de expatriado. Eu tive uma família no Citi. A menina era mocinha e ela tinha três crianças pequenas. Ela chegou numa escola, a gente foi naquela escola Pícol ela falou para diretora, que não queria receber, “eu imploro para senhora”. A diretora ficou com pena e falou, “olha, eu sei que é uma dificuldade, mas eu já estou com uma lista de espera imensa. Eu tenho que dar preferência para crianças que já têm irmão aqui. Eu não posso pôr seu nome na frente. Seria desonesto. Vamos fazer a visita na escola, mas é muito difícil que eu consiga”, ela estava vindo de Miami, família Argentina. Ela implorou, mas não tinha vaga. O grande problema das escolas é que elas foram assumindo uma porcentagem de brasileiros muito grande. O Grade School tem 60% de brasileiros,

San Nicolas tem 55% de brasileiros. Esses brasileiros não liberam vaga. Eles vão do pré até o último ano ocupando a vaga e não vão liberar. A escola tem mobilidade de só 40%. E são de fato por que elas foram feitas aqui. A Grade School é uma escola internacional para acolher as crianças que estão girando pelo mundo. Mas o brasileiro acha chique estudar nessa escola. Ele vai lá e paga. Sabe quanto está o Grade School hoje? 8 mil e 400 por criança. Quem pode pagar? Fora as luvas que você paga de 45 mil reais por criança. Muito caro. Mas tem brasileiro que paga. Com outros colaboradores a convivência é ótima. Concorrência às vezes é meio raspada. As imobiliárias 99% é boa. Às vezes a gente tem algum tipo de problema. As imobiliárias que não aceitam nossa interferência, porque eles acham que a gente quer roubar o cliente deles ou passar a perna na comissão.

Pesquisadora: Eles não conhecem o *relocation* e não dão abertura?

Zuleika: Isso. Num nível top as imobiliárias não dão problema nenhum. Mas num nível do Zap, que eu ligo e falo que preciso de um pacote de 4 e 500, apartamento de dois dormitórios, na chácara Santo Antônio, o corretor fica muito desconfiado. Acha que vou querer passar a perna nele. Porque eu estou procurando para um cliente. E ele fica, “mas como? É para você? Não é para você, mas você quer ir junto?”, “eu vou junto, porque eles não falam português, são alemães. Você fala alemão?”, “não, não falo, mas a senhora fala?”, “não, não falo. Eu falo inglês”, “mas eu falo inglês”, “mas eu tenho que acompanhar, que é uma norma, mesmo você falando inglês, porque é meu trabalho”. Às vezes, a gente tem problema com isso. Com a comunidade local a gente não tem problema nenhum. E com a empresa que nos contrata vamos dizer que muitas vezes é muito bom o contato e o *feedback* que a gente dá. Às vezes tem algumas empresas em que o RH é bem chato.

Pesquisadora: Levantar alguns exemplos em que sua empresa assume o papel de anfitriã no papel de expatriação. No sentido de cuidado e bem-estar. Você já deu bastante exemplo, mas se quiser dar mais algum.

Zuleika: Eu relatei o caso do cabelo. Do corredor. Já levei vários expatriados para correr comigo. Eles sempre estão lá. Aí, a gente agrega no grupo. Quando

you see, they are running in the middle of the group, talking, right? Many times they sign up for this consultancy, because they like it.

Researcher: But do you perceive any situation in which you are being hosts in the process? I think it is well at the beginning when you receive. What situation can you relate?

Zuleika: I think that in reception it is you showing how the city works. And that is the rhythm that people expect from them. Each city has its particularity. So, you show to them that the queue is a bit messy, that the Brazilian does not have this education of not touching and not talking. One thing that I do with them is to talk that the Brazilian has a very abusive body language, that is not bad, but that people already touch without knowing, people do physical contact, or the corrector leans on them. For example, for a German this is very evasive. And people show that it is not bad, that it is part of the culture, that it is welcoming even physically. So, sometimes people come and I go to present the corrector to the guy and he is already giving a hand and kissing. And that is a normal and natural thing. That in São Paulo it is one kiss and in Rio it is two. For the person not to be shocked and get used to it. So, I think that is part of it. So, people do a lot of this, despite it being a very *old fashion* thing, you go to get a coffee and look at the map, because on Google you cannot measure. There you show where people are and where we are looking for an apartment. "The Paulista is here, you will work here, this is the distance". For the person to have a little sense.

Researcher: Even so because what is close to you can also not be for you.

Zuleika: Exactly. For people, who live in São Paulo, everything is close. For them suddenly the close is four blocks on foot, which is the maximum distance. I do marathons, so my *walking distance* for half an hour is super calm. I go on foot peacefully to my father's house in Morumbi. But for them it is different. One day the guy told me that, while looking for an apartment in Perdizes, and I found an apartment – the guy was Chilean, from Citi – that was three blocks from the bus stop, to get to Heitor, to get on the subway. Falei, "calm", only that it was a

rampa. E ele falou assim, “você acha que sou um atleta?”, ficou bravo comigo. Para mim, o cara, que era 30 anos mais novo que eu...

Pesquisadora: ...tirava isso de letra. São situações e situações. Solicitar ao entrevistado as prestações de serviço que ocorrem no processo de expatriação. E verificar se elas levam em conta as particularidades e como isso contribui para prestação de serviço. Aí, você me diz as etapas do processo.

Zuleika: A primeira etapa, que você chamou de *pre visitor*, a gente chama de *look and see*. Nosso *look and see* é mostrar cidade, mostrar um pouco da dinâmica do povo e de como funciona São Paulo. A gente mostra os bairros. Se for um alemão, a gente mostra mais o lado da Boavista. Se for uma família que vai pôr na graduada, a gente já mostra sempre Panambi e Morumbi. E do outro lado da ponte Itaí, que seria o escape para ir para escola graduada. E aí mostrava onde é o centro de comprar. Um centro de comprar chique é o Oscar Freire. Um centro de comprar mais em conta é o João Cachoeira, que tem lojas brasileiras de preço melhor. Então, supermercado? Vamos num St. Marche, que é mais chiquezinho e vamos no Extra, para mostrar preço bom. Ou vamos na chácara Flora e a gente entra no Wal-Mart. Então, a gente dá as duas opções para ele. Você quer uma coisa mais selecionada? Vamos num St Marche, que é menorzinho. Ou mesmo num Pão de Açúcar, que é o intermediário, então a gente entra no supermercado, toma um cafezinho, come um chocolatinho. Aí eu mostro o chocolate Bis, chocolate brasileiro, que é uma delícia, põe na geladeira para comer. Então, isso que a gente faz. Vamos pensar um apartamento no Itaí, no Jardins ou no Morumbi? Para mostrar como é o modo de vida dentro do valor que ele tem. Como ele vai morar. Que aí ele vai ver como é o prédio, como funciona, que tem portaria, que tem um zelador, que tem um faxineiro, que tem o lixo reciclado, que você vem buscar o lixo no andar. A gente mostra um pouco do sistema de vida do paulistano. Isso seria uma pré visita. Quando ele aceita o cargo e vem, normalmente depois dessa pré visita ele definiu que seria legal morar perto do colégio. O colégio vai ser na escola graduada? A gente vai procurar ali, porque eles vão fazer o modo de vida que o marido vai sair, levar as crianças cedo e já vai para o escritório. E a mulher vai buscar às 15:00. Ou eles definiram que não, que eles gostam de andar a pé, a mulher quer ir no supermercado a pé, na academia a pé, então vamos morar no Itaí, que é plano, gostoso de morar, é mais

seguro. Aí, os dois vão ficar no meio do caminho, então a gente vai concentrar a busca.

Pesquisadora: Aí, já seria o *house hunting*?

Zuleika: É. A segunda etapa é quando a família vem. Quando ela vem, já assinou o contrato e aceitou, eles têm o *home searching*, e depois eles têm a parte toda burocrática de contrato, que tem que esperar tipo 20 dias a um mês até ficar pronto. Toda burocracia. Então, ele tem que ficar um mês esperando. E depois o administrativo, que é a parte de televisão, TV a cabo, internet, ver as coisas do apartamento que não estão funcionando. Mesmo que seja novo, sempre tem alguma coisa. A família se organizar para ir para escola. O ônibus. Você ajudar a contratar um ônibus do colégio. Ou ajudar a ir comprar um carro. Às vezes, a empresa dá um carro zero. Às vezes, ela vai comprar carro usado, então você dá a dica de quem compra carro usado, quem vende. Então, tudo isso. E mais os entornos. Ver a faxineira. Ver o veterinário. Toda a parte que gira em torno.

Pesquisadora: Depois disso, tem mais alguma etapa ou só saída?

Zuleika: Aí, depende do nível do grau de importância do expatriado. Se ele é um VIP, a gente presta atendimento durante todos os anos que ele está aqui. Ele liga para você e fala que está com problema. Manutenção do apartamento e o entorno a gente ajuda. A gente ajuda por e-mail qualquer nível de expatriado. Ele manda e-mail dizendo que precisa de um serviço X ou Y e a gente auxilia. Porque a gente tem uma lista de fornecedores. Não custa nada a gente parar, sentar e mandar o nome de dois eletricitas para o cara. Às vezes, a gente até liga e põe o contato. Mas a gente não vai pessoalmente.

Pesquisadora: A outra pergunta é se vocês levavam em consideração as particularidades de cada expatriado. Acho que sim, depois desse relato todo que você me deu, acho que você leva em consideração isso para tomar alguma atitude.

Zuleika: A gente leva sim. Porque existem pessoas que tem até necessidades especial. Então, a gente tem que levar em conta na busca do apartamento o local,

acessibilidade, outras coisas assim. A gente tem que levar em conta a particularidade de cada um sim.

Pesquisadora: Gostaria de saber se a correta prestação de serviços constitui um diferencial competitivo para sua empresa. E verificar se você identifica presença de hospitalidade na prestação desses serviços como fator que contribui para competitividade da sua empresa.

Zuleika: Acho que isso é essencial. A correta prestação de serviço deveria ser uma obrigação, e não um diferencial. O diferencial eu acho que é a hospitalidade. A acolhida é o diferencial. Que é o corre atrás do problema. É tentar resolver. É ver se a criança tá feliz. Se importar com os problemas. A criança precisa de uma fono e a mãe está preocupada, porque ela já fazia tratamento lá, então você já pegar nome de profissionais com quem ela possa se conectar. A gente tem vários casos. Eu já tive um expatriado alemão, que veio para São Paulo, ele tinha se mudado e a gente ainda estava fazendo a busca e ele teve que fazer uma cirurgia de cordas vocais, que ele já veio com problema. Então, eu levei o cara às 04:30 no Einstein para fazer a entrada. Eu dei o meu cartão de crédito para fazer a caução. E fiquei lá até o cara ser operado e o médico chegar com a mulher deles, aí falei: “agora, vou deixar vocês à vontade e vou para minha casa”.

Pesquisadora: São situações bem específicas.

Zuleika: Que no fim você acaba se envolvendo, porque o cara vai fazer uma cirurgia e não conhece nenhum médico. Então, você vai atrás de um médico que se encaixe.

Pesquisadora: Verificar também se você identifica presença de hospitalidade nas prestações de serviço como fator que contribui para competitividade.

Zuleika: Com toda segurança. Eu acho que esse acolhimento que cada empresa faz é o que dá o *plus*. Quem faz o trabalho certo, que seria obrigação, e o outro que faz além disso. E isso a gente tem uma coisa que eu acho que é bacana, mas que acho que não é só isso. Quando um casal chega, a gente tem um *welcome*

*basket*. Aí, depende do momento, porque eles são montados com várias coisas do Brasil, doce de leite, paçoca, guaraná, pinga pequena, cocada e outras guloseimas do Brasil. Você pode pôr várias ou pode pôr uma. Quem faz esse *welcome basket* no escritório era uma das meninas de lá que pegava, ia lá embaixo. Nós trabalhávamos no Itaí, na Joaquim Floriano. Ela descia na Joaquim Floriano, entrava nessas primeiras casas de doce, e comprava um doce de batata doce, uma cocada, um docinho de brigadeiro, tudo de má qualidade. Tudo que você jamais compraria. Eu falei, “gente, vocês estão enchendo uma cesta com coisa ruim. Vocês estão dando um monte de porcaria”. Não é mais caso, em vez de a gente encher de porcaria, a gente fazer um *basket* e botar uma coisa bacana. O que nós fazemos na Team Work agora? Eu compro uma bandeja com seis brigadeiros, que vem com uma embalagem bonita. E mostro que este é um doce nacional. Isso e pronto. É uma gentileza, em vez de trazer um monte de coisa ruim. Aí, no café eu já peço Guaraná, já peço pão de queijo, que é o típico do Brasil. Todo mundo experimenta nosso refrigerante nacional, diz se é doce ou não, se gostou ou não. E pronto. Do que fazer um *welcome basket* com um monte de coisa. Porque a ideia era muito boa. Só que quando você vai comprar um doce leite você tem que comprar um doce de leite bom. Compra o doce de leite mineiro que custa 30 reais o pote. Aí, ela compra o doce de leite feito na padaria de cinco e coloca aquele horroroso. Gente, não é legal isso que a gente está fazendo.

Pesquisadora: Bacana. É isso. Acho que a gente chegou ao fim. Muito obrigada.

Zuleika: Imagina.

## STAKEHOLDER 5 – MONICA DELAVERDE – UNION

Pesquisadora: Então vamos lá, para começar, por favor eu gostaria que você se identificasse, seu nome, cargo ocupado, tempo e histórico profissional nessa organização.

Monica: Meu nome é Monica Delaverde de Carvalho e Melo eu sou gestora de clientes em imigração. Eu trabalho aqui na Union há 4 anos e também já atuei em outra empresa da área por um ano. Então minha experiência hoje na área de imigração é de cinco anos no total.

Pesquisadora: Eu gostaria de saber alguns dados dessa organização, o ano de fundação, onde fica a sede, se tem sucursais espalhadas e o número de colaboradores mais ou menos.

Monica: O ano de fundação é 2006, a sede fica aqui na rua Luiz Coelho, 340, Consolação, região da avenida paulista. Não temos sucursais, utilizamos de consultores externos geralmente quando a gente precisa em outras localidades. E o número de colaboradores é aproximadamente 15.

Pesquisadora: Agora vou te apresentar o conceito de *stakeholders* que eu tenho aqui e vou perguntar também com quais *stakeholders* do meu mapa aqui você se relaciona. Ok?

Monica: Tudo bem

Pesquisadora: *Stakeholders* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos de uma empresa, todos aqueles que tem direta ligação com a empresa.

Monica: Certo.

Pesquisadora: Então está aqui o mapa e aí eu tenho alguns. O expatriado. Outros colaboradores. Comunidade local. Concorrentes. Imobiliárias. Escolas.

Empresas de *global mobility*. Governo. Instituições financeiras. Instituição social. Sindicatos. Acionistas. Acho que são esses os principais. Tem algum desses que você não relaciona?

Monica: Tem. Eu não me relaciono com imobiliárias, escolas...

Pesquisadora: ...empresa de *global mobility* vocês já são.

Monica: Isso já somos. Governo, se relacionamos bastante. Instituições financeiras eu não me relaciono diretamente. Instituições sociais também não. Sindicatos, não. Acionistas seria aqui da empresa?

Pesquisadora: Sim.

Monica: Então eu me relaciono. Então seriam esses.

Pesquisadora: E os expatriados sim.

Monica: Bastante.

Pesquisadora: Outros colaboradores também, comunidade local?

Monica: Sim, me relaciono.

Pesquisadora: Concorrentes, as vezes até para trocar informações talvez.

Monica: Sim, e muitas vezes a gente acaba usando os concorrentes como parceiros, então eu acabo me relacionado assim.

Pesquisadora: Gostaria também de saber o que você entende por hospitalidade.

Monica: Tá eu entendo como hospitalidade, principalmente na nossa área, é poder acolher o estrangeiro para fazer com que ele se sinta o mais confortável

possível. É entender que ele está em uma situação de mudança, ele está fragilizado já por toda a situação e o quanto mais pudermos fazer ele se sentir em casa, melhor ele vai se sair na empresa; na função dele. Então, para mim, hoje esse é o conceito de hospitalidade.

Pesquisadora: Bom. Agora vou te apresentar o conceito que a gente tem geral e que eu trabalho em cima. Hospitalidade no sentido amplo é ao relacionamento que se tem entre anfitrião e hospede. É um relacionamento baseado nas obrigações mútuas e em última análise na reciprocidade. Mas eu acho que essa parte do acolhimento que você disse é a principal que denota hospitalidade. Quando falamos em hospitalidade pensamos em acolhimento.

Monica: Sim.

Pesquisadora: Gostaria também de solicitar que você descreva políticas e ações das organizações que denotem hospitalidade ou que fomentem relações de hospitalidade na empresa.

Monica: A gente tenta desde o início do relacionamento com o estrangeiro, desde o primeiro momento quando a empresa me fala “Monica, eu estou trazendo um estrangeiro de tal país para vir trabalhar aqui”. Então, desde o primeiro e-mail, desde o primeiro relacionamento, já é uma também uma política da Union a gente já se mostrar solícito. A gente já mostrar que a gente não está aqui simplesmente para pedir um visto dele e para trabalhar com a documentação dele. Não, entendemos que ele é uma pessoa; que está vindo para cá e necessita da nossa ajuda e tentamos de toda maneira fazer com que ele se sinta o mais à vontade possível, que ele se sinta o mais tranquilo possível. A gente também quer deixar ele bem seguro de que tudo vai dar certo, que ele não vai precisar se preocupar, pelo menos com a nossa parte, que é de visto e documentação, que é uma parte burocrática e geralmente para eles é muito chata, tentamos fazer isso de uma forma que eles se sintam humanos e não somente um monte de documento. Então essa é a nossa política hoje.

Pesquisadora: Gostaria também de saber se você percebe a presença de relações de hospitalidade entre os seus *stakeholders* de um processo de expatriação e de que forma isso contribui para o processo.

Monica: Bastante. A Union com certeza se adapta também a política dos clientes, senão não daria certo essa parceria. Então os meus clientes eu também vejo eles desde o começo eles também tratando os estrangeiros que estão trazendo para trabalhar aqui com hospitalidade. Eles também tentam demonstrar essa parte humana, tentam demonstrar que eles estão preocupados com eles e a todo momento eles tentam também fazer o estrangeiro se sentir à vontade, então estamos bem alinhado quanto a isso.

Pesquisadora: E com os outros *stakeholders*, por exemplo, com os concorrentes, talvez... com o expatriado você já falou aqui, tem a comunidade local, tem outros colaboradores, faz diferença? Você acha que as relações de hospitalidade?

Monica: Com certeza. Assim, concorrentes eu acredito que caminham na mesma linha, claro que sempre tem exceções, mas eu acredito que a maioria, na nossa área, caminhe na mesma linha. O que a gente tem mais dificuldade infelizmente é na parte governamental, essa parte de fazer documentação que envolve governo é mais complicado, é Polícia Federal, ministério do trabalho, eles já não procuram demonstrar essa hospitalidade, eles não têm essa preocupação em acolher bem o estrangeiro aqui.

Pesquisadora: Muitas vezes parece até hostil?

Monica: Com certeza. Claro que não dá para generalizar.

Pesquisadora: Casos e casos.

Monica: Exatamente. Claro que dentro do funcionalismo público tem pessoa que veem essa parte humana sim. Só que no geral, infelizmente, o que vemos hoje é hostilidade, "o que que esse cara está fazendo aqui? Ele está pegando trabalho de

brasileiro”, percebemos que é esse o pensamento, que na verdade não é verdadeiro, passa por todo um processo de visto para isso.

Pesquisadora: Entendi. Gostaria também de saber exemplo e situações em que a empresa assume o papel de anfitriã no processo de expatriação no sentido de cuidar do bem-estar dos seus expatriados e de que forma isso contribui para a sua vivência. No caso, o que vocês fazer como empresa para assumir esse papel de anfitriã?

Monica: Eu acho que entra bem naquela outra parte que eu falei. Dede o início, que já no primeiro e-mail a gente tentas ser o mais solícito possível e depois quando eles chegam no Brasil a gente dá toda assessoria. Procuramos treinar nossas consultoras de documentação, que são quem vão ter o contato direto com o cliente, pessoal. E tentamos passar muito isso para elas e elas já são selecionadas com base nisso, nessa parte do acolhimento. Porque a gente sabe que muitas vezes vai chegar lá e o funcionário público não está muito a fim e vai criar um probleminha só para não fazer o documento, então a gente tem elas treinadas já para, “ok, não vai dar, mas o que a gente pode fazer além disso?” Então elas vão lá, correm atrás. As vezes aa gente não consegue finalizar, mas deixamos tudo adiantado; encaminhado e demonstra para eles que não foi por nossa vontade que não conseguiu. Sempre tentamos fazer um algo a mais para ajuda-los nesse sentido e fazer eles se sentirem acolhidos.

Pesquisadora: Também gostaria que você descrevesse as prestações de serviço que ocorrem no processo de expatriação, verificando se essas prestações levam em conta as particularidades dos expatriados e como isso contribui para a correta prestação do serviço. Então, na verdade eu gostaria de saber de fato o que vocês fazer; qual a prestação de serviço de vocês.

Monica: Bom, prestamos serviço primeiro no visto, solicitamos autorização de trabalho junto ao ministério do trabalho. Algumas vezes, também ajudamos para alguns tipos de visto que são solicitados diretamente no consulado, mas preparamos toda a documentação para ser apresentada no consulado ou no ministério do trabalho. E no ministério do trabalho a gente já dá entrada no pedido de visto, da

autorização de trabalho. Passada essa fase o estrangeiro vai retirar o visto no consulado. A gente orienta como vai ser o procedimento no consulado e depois disso ele chega no Brasil e a gente vai preparar toda a documentação, o registro na Polícia Federal, que é obrigatório pra todos que vem trabalhar aqui e aí varia de caso para caso, de visto para visto, que é emissão de CPF; CTPS, aí tem os casos que não são tão comuns, o que que a família vem depois, aí temos que pedir uma reunião familiar, o estrangeiro que casa no Brasil, a gente pede uma permanência com base em casamento, o estrangeiro que tem filho no Brasil, uma permanência com base em filho. A gente faz essa parte e a gente faz também um pouco da parte de brasileiro indo para o exterior, que é a parte de *out* e *inbound*, também trabalhamos com essa área. Acho que é basicamente isso. Esqueci de responder alguma coisa?

Pesquisadora: Acho que é isso sim, se as prestações levam em conta as particularidades, você já disse que sim e como isso contribui para a correta prestação de serviço, acho que você já respondeu essa. Gostaria de saber se você considera que a correta prestação de serviços constitui um diferencial competitivo, verificar se identifica a presença de hospitalidade nas prestações de serviço como fator que contribui para a competitividade. Vamos por parte. Então a primeira, se você considera que a correta prestação de serviços constitui um diferencial competitivo?

Monica: Com certeza. A gente já teve casos, inclusive, de empresas que atuavam com a gente, o nosso cliente sai da empresa, a pessoa de contato na empresa sai, vai para outra empresa e eles buscam a gente. Então com certeza ele está saindo de uma outra empresa que provavelmente não estava feliz, um concorrente com o qual eles não estavam felizes e estão vindo para a gente. Então, com certeza fazer um bom serviço ajuda na competitividade.

Pesquisadora: E verificar se identifica a presença de hospitalidade nas prestações de serviço como fator que contribui para a competitividade.

Monica: Com certeza. Eu considero que prestar um bom serviço; correto ele inclui a hospitalidade sim. É muito importante essa parte humana, que eu falei, eles

se sentem acolhidos, dão o *feedback* positivo pro pessoal do RH e isso acaba ajudando na competitividade também.

Pesquisadora: Então é isso, muito obrigada.

Monica: Eu que agradeço.