

A Expatriação e Competitividade Empresarial: Uma análise considerando a legislação brasileira

SILVIA CAROLINE LISBOA ONEDA GALUPO
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)
silvia.oneda@gmail.com

DINORÁ FLORIANI
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)
dinora@univali.br

CLAUDIA B. DA CRUZ
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)
ccbrasil@hotmail.com

Introdução

A gestão estratégica de recursos humanos enfrenta desafios quanto trata-se da expatriação, exigindo dos profissionais da área de recursos humanos conhecimento para atuar de forma estratégica. Muitos estudos tratam desse desafio, porém pouco se aborda sobre a legislação e tributação decorrente da expatriação.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A gestão estratégica da expatriação pode representar uma vantagem competitiva, facilitando o processo de internacionalização e evitando riscos e custos para a empresa. Dessa forma, o objetivo deste estudo é analisar como a gestão de recursos humanos internacional pode contribuir para a atuação da empresa nos processos legais de expatriação, de forma estratégica e competitiva.

Fundamentação Teórica

Mendenhall et al (2003) abordam que para uma gestão de recursos humanos internacional atuar de forma estratégica, são importantes fatores como alinhar as questões de recursos humanos com a estratégia do negócio, projetar e liderar a mudança e construir culturas corporativas globais. A legislação e os custos envolvendo a expatriação também são relevantes para a atuação estratégica. Dessa forma, a gestão de recursos humanos deve ser tratada de forma conjunta as estratégias de internacionalização.

Metodologia

A pesquisa é de caráter exploratório-descritivo com técnica de coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade com gestores da área de recursos humanos internacional de grandes empresas internacionalizadas que atuam com expatriação. Contribuiu para a coleta de dados primários e sua análise a participação de uma das pesquisadoras no Grupo de Administrados de Expatriados (GAE) de SC e PR, onde o problema é um dos principais itens tratados, validando a proposta desta artigo.

Análise dos Resultados

Diversos fatores foram tratados no decorrer da entrevista, ficando evidentes as dificuldades enfrentadas pelas empresas principalmente em relação a legislação e em como tratar o tema com os órgãos envolvidos. Os resultados da pesquisa estão alinhados com o que traz a teoria a respeito da dificuldade e a insegurança que as empresas enfrentam pela falta de clareza nas informações. Esse fato gera receios nas empresas quanto à sua forma de atuação.

Conclusão

A gestão de recursos humanos internacional pode obter vantagens competitivas por meio da expatriação, mas a área deve receber a devida atenção, de maneira a evitar que as missões de expatriação fracassem, buscar um maior conhecimento por meio dos profissionais de gestão de recursos humanos internacional com o apoio de consultorias especializadas para atender a legislação vigente, entender as leis de cada país onde a empresa possui profissionais expatriados reduzir custos com dupla tributação da renda e previdência.

Referências Bibliográficas

MENDENHAL, M.; BLACK, J.; JENSEN, R.; GREGERSEN, H.; Seeing the Elephant: Human Resource Management Challenges in the Age of Globalization. *Organizational Dynamics*, vol. 32, n° 3, pp. 261-274, 2003.

A EXPATRIAÇÃO E A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE CONSIDERANDO A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

1. INTRODUÇÃO

Num momento em que o acesso às informações é facilitado e evolui de forma acelerada, as empresas posicionam-se frente à crescente competição globalizada, buscando na internacionalização uma maneira de criar e manter vantagens competitivas que lhes permitam destacar-se no mercado nacional e internacional, muitas vezes instalando subsidiárias em outros países.

No processo de internacionalização, as multinacionais deparam-se com a necessidade de gerir as suas subsidiárias estrangeiras por meio de profissionais expatriados a partir do país de origem da matriz (*home country*), de terceiros países, ou do hospedeiro (*host country*) da unidade no exterior (COLAKOGLU; TARIQUE; CALIGIURI, 2009). O foco desta pesquisa recai sobre o processo de transferência internacional do expatriado que sai do país de origem, a partir da iniciativa de uma empresa multinacional, para atender às demandas de gestão internacional da organização.

O envio de profissionais para gerir as subsidiárias tem como finalidade manter o controle das operações, implantar a cultura organizacional em caso de aquisições, fusões e/ou joint ventures, adquirir conhecimentos nas subsidiárias, bem como criar valor aos clientes, diferenciando-se dos concorrentes. Esta pode ser uma prática de sobrevivência em um cenário em que a competição entre as empresas está cada vez mais acirrada, o que demanda o desenvolvimento de novas estratégias na busca de resultados positivos (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2014; SCHULZE; BUSTAMANTE, 2015).

A internacionalização é uma prática que agrega valor à expansão das empresas, tendo a expatriação como um complemento nesse processo (KARAERJCZYK; WEBER, 2013). Por outro lado, implica o envolvimento das organizações em atividades diversas e complexas, o que muitas vezes acaba fazendo com que o desenvolvimento de políticas específicas de expatriação e as questões legais e ela relacionadas fiquem em segundo plano.

A preparação e o suporte ao expatriado durante as atividades no exterior são realizados pela gestão de recursos humanos internacional e podem levar ao sucesso ou insucesso do processo (SCHIAVINI et al., 2011). Em muitos casos surgem os problemas relacionados às diferenças de legislação, ao atendimento às questões fiscais do país de origem e de destino, problemas relacionados às questões previdenciárias. A essas questões soma-se o desafio do ajustamento cultural não só do expatriado, mas também da sua família, a qual representa um fator de equilíbrio e adaptação do expatriado no exterior (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005). Acordos internacionais de reciprocidade entre estados são um marco importante para salvaguardar os direitos daqueles que iniciaram seu labor em um país e depois se mudaram para outros países. As numerosas regras e a falta de clarificação dos conceitos criam barreiras burocráticas que podem gerar gastos extras com consultorias especializadas para tratar desses assuntos (OLIVEIRA, 2016). Os acordos diferem entre os países, gerando a necessidade de que se conheça profundamente o tema, de forma a que se possa orientar o expatriado antes de sua saída do país. Na Receita Federal do Brasil existem comunicados que precisam ser preenchidos e isso interfere no Imposto de Renda e na forma de tributação para a empresa e o expatriado.

As empresas têm uma grande preocupação com a questão legal, porém essas questões não são abertas, e ainda há muito receio de não se desenvolver corretamente o processo e, por conseguinte, não atender à legislação. Na visão de Brandão (2013), as práticas adotadas pelas

empresas que costumam receber e enviar expatriados diferem, não são padronizadas. Além disso, há diferenças no formato de pagamento do expatriado e a forma de tributação, conforme ele receba no *home country* ou no *host country*.

Apesar da importância do preparo e da correta instalação do processo de expatriação, as organizações costumam enviar funcionários de confiança para acompanhar o projeto inicial e deixam para entender todos os processos envolvidos na expatriação depois que o expatriado já está atuando no país de destino. A falta de uma política de expatriação que considere e atente para as diferenças na legislação e na tributação antes mesmo da saída do expatriado pode interferir nos resultados do processo de internacionalização. Por outro lado, a gestão estratégica da expatriação pode representar uma vantagem competitiva, facilitando o processo de internacionalização e evitando riscos e custos para a empresa. Considerando esse cenário, este artigo tem como objetivo analisar como a gestão de recursos humanos internacional pode contribuir a gestão estratégica e competitiva dos processos legais de expatriação.

Esta pesquisa é de caráter exploratório-descritivo e natureza qualitativa, desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas a quatro gestores de recursos humanos de grandes organizações internacionalizadas que participam do Grupo de Administradores de Expatriados (GAE) de Santa Catarina e Paraná. São os gestores que lidam diariamente com a expatriação e as incertezas advindas das questões legais no Brasil e no país de acolhimento do expatriado. Espera-se contribuir com a identificação de aspectos cruciais para a competitividade empresarial no âmbito da gestão da expatriação nas organizações. Percebe-se que muitas preocupações culturais estão envolvidas no processo de expatriação, mas a falta de uma gestão estratégica da expatriação, com foco nas questões legais, pode colocar em risco a operação de gestão de pessoas e a atuação internacional da empresa.

O artigo se desenvolve da seguinte forma: na sessão 2 apresenta-se o problema de pesquisa e objetivo. Na sessão 3 desenvolve-se uma revisão da literatura sobre gestão de recursos humanos internacional, expatriação e a respectiva legislação que lhe dá base. Na sessão 4 apresenta-se a metodologia. Na sessão 5, procede-se à análise dos resultados. Na sessão 6 são tecidas as conclusões.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Apesar da importância de uma gestão estruturada de recursos humanos internacional, as organizações costumam tratar o processo de expatriação ainda de forma reativa. A falta de uma política de expatriação atenta às diferenças na legislação e na tributação pode interferir nos resultados do processo de internacionalização. Neste sentido, a gestão estratégica da expatriação pode representar uma vantagem competitiva, facilitando o processo de internacionalização e evitando riscos e custos para a empresa. Assim sendo, a pergunta que orienta esta pesquisa é a seguinte: como a gestão de recursos humanos internacional pode contribuir para que as empresas atuem de forma estratégica e competitiva nos processos de expatriação? Dessa forma, o artigo tem por objetivo analisar como a gestão de recursos humanos internacional pode contribuir de forma estratégica para a atuação internacional da empresa nos processos legais da expatriação. Como objetivos específicos, tem-se: identificar os principais aspectos para a competitividade empresarial no âmbito da gestão da expatriação e levantar os obstáculos da gestão de recursos humanos internacional no processo de expatriação.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Gestão de Recursos Humanos Internacional

O avanço tecnológico e a globalização da economia intensificaram a competitividade entre as organizações, que têm visto na internacionalização uma estratégia de ampliação de mercado e crescimento, com vistas a destacar-se frente aos seus concorrentes. Nesse contexto, o número de profissionais que passaram a trabalhar fora de seu país de origem se amplia, gerando novas relações de trabalho, cuja gestão se torna crítica para a competitividade das empresas e o gerenciamento eficaz de pessoas de diferentes nacionalidades. Para Gomes e Camargo (2007) as transferências internacionais são dos investimento mais caros que uma empresa faz quando internacionaliza a sua mão de obra. Pereira, Pimentel e Kato (2005) destacam que são numerosos os problemas que as empresas enfrentam quando decidem ir para mercados internacionais, os quais passam pela legislação, o ambiente de negócios, a diversidade cultural, entre outros.

Com a internacionalização, a área de gestão de recursos humanos internacional passa a ter de compreender as novas necessidades da organização e trabalhar em favor da produtividade, sem prejuízo de qualidade de vida dos seus colaboradores. Essa sensibilidade implicará no alcance das políticas adotadas (ROSAL, 2015). Henriques et al. (2013) destacam que a gestão de recursos humanos internacional pode auxiliar na internacionalização das corporações multinacionais e as empresas estão reconhecendo a importância de gerenciar seus recursos humanos da maneira mais eficiente possível nesse processo.

A gestão de recursos humanos internacional precisa assumir a liderança na criação e implementação de iniciativas de mudanças globais de recursos humanos. (MENDENHALL et al, 2003). A área é responsável pelo desenvolvimento de políticas e práticas para os profissionais expatriados que contribuam para a transferência do conhecimento entre as unidades da empresa e para o desenvolvimento dos negócios. Portanto, essa área torna-se mais efetiva se estiver alinhada com as estratégias empresariais, e tenha espaço para participar das decisões estratégicas do negócio, de modo a que tenha ciência das necessidades de suporte de pessoal da empresa. (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2014).

Os principais desafios para uma gestão de recursos humanos internacional atuar de forma estratégica, são importantes cinco fatores, como melhorar a estratégia de negócio global, alinhar as questões de recursos humanos com a estratégia do negócio, projetar e liderar a mudança, construir culturas corporativas globais e desenvolvimento de líderes globais. (MENDENHALL et al, 2003)

Um outro fator importante para a área de gestão de recursos humanos internacional é acompanhar os profissionais após o seu retorno, o qual passa a ser denominado de repatriado. É importante que a organização tenha a capacidade de aprender com o repatriado e utilize esse conhecimento para avaliar e, se for o caso, melhorar as suas práticas com vistas a atender melhor aos expatriados.

Aguzzoli (2007) aponta como fundamental que as empresas desenvolvam um planejamento estratégico que contemple os subsistemas considerados chave pela organização, a fim de que se possa estabelecer uma vantagem competitiva no mercado, ao mesmo tempo em que se atraiam e mantenham talentos em potencial. A área de recursos humanos internacional trata dos subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e também de todo o suporte ao expatriado. Para executar essas atividades de forma eficaz, torna-se necessária a participação nas decisões da organização, em

conjunto com outros setores, de maneira atuar de forma estratégica, com vistas a obter vantagens competitivas em suas ações de gestão de recursos humanos internacional.

3.2. Expatriação

Considerada um desafio para a área de recursos humanos internacional, a expatriação passou a ser vista como um processo eficiente de conduzir os negócios internacionais e vem ocupando um espaço importante nas organizações, devido ao aumento da disputa por mercados consumidores e a conseqüente internacionalização das empresas. Na visão de Gallon et al. (2014) a expatriação pode ser vista como a interação de pessoas em um contexto organizacional, que se modifica e é repleto de significados e sofre influência de diferentes perspectivas. Cota et al. (2015) complementam essa afirmativa ao estabelecerem a expatriação como uma corrente da cultura, estando o êxito do expatriado vinculado à compreensão no novo contexto cultural, considerando a possibilidade de choque cultural e necessária adaptação no país hospedeiro.

Denomina-se expatriado, portanto, o colaborador envolvido no processo de expatriação, ou seja, o profissional que vai trabalhar em um país estrangeiro, seja por iniciativa própria ou enviado por uma empresa, geralmente dentro de um período mínimo de seis meses (SCHERER; MINELLO, 2015), ainda que para outros autores pode variar de dois ou mais anos (CALIGIURI, 2000). Seguindo essa linha, Karaerjczyk e Weber (2013) complementam que a adaptação do expatriado é impactada por fatores individuais (família, carreira, cultura) e organizacionais (remuneração, cultura, benefícios, treinamento, seleção).

A expatriação deve ser pensada como resultante de uma estratégia organizacional mais ampla, e a área de recursos humanos internacional é responsável por representar uma das formas de articular as estratégias internacionais e locais. Na percepção de Gallon, Scheffer e Bitencourt (2014) a expatriação precisa ser planejada em três momentos: a preparação para a missão; a missão em si; a volta da missão (repatriação).

A área de recursos humanos internacional tem um papel essencial no momento de analisar os candidatos para uma expatriação, como também de capacitar estes profissionais antes de iniciarem suas atividades. Schulze e Bustamante (2015) indicam que a expatriação oferece vantagens às partes envolvidas, e mostra-se como um fator de enriquecimento sob várias vertentes, especialmente na atuação global das organizações empresariais. Porém, se o processo de escolha dessa estratégia não contar com políticas e planejamento específicos e de ações preventivas, o resultado final poderá ser frustrante para todos os envolvidos, com conseqüências negativas. Um dos fatores que se mostra crítico para as organizações são as questões burocráticas, envolvendo leis e acordos entre os países.

3.3. Legislação na Gestão de Recursos Humanos Internacionais

Para atender à necessidade de expatriados, no Brasil, a Lei 7.064, criada em 06 de dezembro de 1982, foi direcionada às empresas prestadoras de serviços de engenharia, inclusive consultoria, projetos e obras, montagens, gerenciamento e congêneres, com o objetivo de proteger os trabalhadores do setor num momento em que as construtoras enviavam muitos operários para serviços no exterior. As empresas brasileiras que não se encaixavam nas áreas profissionais indicadas na referida lei não tinham nenhum amparo legal além da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) para atender as necessidades e situações

dos profissionais expatriados. Em 03 de julho de 2009 entrou em vigor a Lei 11.962 de 2009, destinada a preencher uma lacuna jurídica e formalizar os direitos e obrigações das empresas e expatriados na transferência do Brasil para o exterior. A nova lei tem apenas um artigo com uma função simples, estendendo a todas as empresas a abrangência da Lei 7.064 que passou por uma revisão e foi alterada apenas na cláusula do Artigo 1º - “Esta lei regula a situação de trabalhadores contratados no Brasil ou transferidos por seus empregadores para prestar serviços no exterior”. Com isso, em 2009 a lei passou a abranger todas as empresas brasileiras, que passaram a adequar-se às suas cláusulas e exigências.

Na percepção de Brandão (2013) duas questões se destacam na legislação aplicável, sendo a lei de direito material aplicável (CLT brasileira ou código de conduta de outro país) e a norma de direito processual que regerá a matéria (conhecimento da justiça do Brasil para julgar o litígio). Ainda para o autor, a maior crítica à nova legislação no Brasil é o desestímulo à expatriação, pois qualquer postura desatenta da empresa poderá ser considerada fraude à legislação.

Num contexto geral, as demais cláusulas da Lei 11.962 de 2009 tratam da transferência do colaborador para trabalhar a serviço da empresa no exterior, seguindo a legislação brasileira sobre Previdência Social, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS e Programa de Integração Social – PIS / PASEP. Essa lei prevê um adicional de transferência, e os reajustes e aumentos compulsórios ficam sujeitos à legislação brasileira, devendo ser ajustados em moeda nacional, mas a remuneração devida durante a transferência, computado o adicional, poderá, no todo ou em parte, ser paga no exterior, em moeda estrangeira. O colaborador após dois anos de permanência no exterior, tem o direito de gozar férias no Brasil, com passagens custeadas pela empresa empregadora, tanto para o colaborador, quanto para o cônjuge e dependentes. Fica assegurado ao colaborador seu retorno ao Brasil após o término do prazo da transferência, ou em situações específicas tratadas na lei, cabendo o custeio à empresa quando for iniciativa da mesma. No retorno do colaborador ao Brasil, deixará de ser pago o adicional de transferência e as prestações “in natura”. No período em que estiver expatriado, a empresa garantirá seguro de vida e acidentes pessoais a favor do trabalhador, e serviços gratuitos e adequados de assistência médica e social. Também está prevista na legislação a contratação por empresa estrangeira, que está condicionada à prévia autorização do Ministério do Trabalho, e poderá ser dada somente nos casos em que a empresa estrangeira participa de 5% do capital da empresa brasileira, e garantir que o colaborador não terá prejuízo da aplicação das leis do país de prestação dos serviços, no que respeita a direitos, vantagens e garantias trabalhistas e previdenciárias. O período de permanência no exterior não poderá ser ajustado a período superior a três anos, salvo quando for assegurado a ele e seus dependentes o direito de gozar férias anuais no Brasil. A empresa também é responsável pelo retorno do colaborador ao Brasil (LEI 7.064 de 1982; LEI 11.962 de 2009).

Na percepção de Bellaver e Macei (2014) deve-se analisar todas as variáveis que compõem a tributação de determinado indivíduo em um território no qual este é ou não um nacional, atentando-se sempre às possibilidades de existirem acordos internacionais para fins de evitar a dupla tributação, bem como reciprocidades de tratamento.

Cabe destacar ainda as ideias de Aguzzoli (2007) de que as distintas práticas relacionadas à demanda governamental dos benefícios em cada país implicam em que as multinacionais adotem, junto às subsidiárias, atitudes que tentem minimizar as diferenças encontradas entre si, enquanto a matriz mantém-se focada nos custos, na competitividade e na comparação existente de filial para filial. Para o autor, a análise da legislação trabalhista, da tradição do país e o pagamento da indústria local precisam ser considerados antes de a empresa criar seu planejamento estratégico de remuneração. Numa linha de pensamento similar, Schulze e Bustamante (2015) explicam que aspectos como remuneração, níveis

hierárquicos, benefícios, meios de avaliação de desempenho e outros fatores devem ser considerados à luz da legislação no país da matriz da organização, como também no país em que o executivo ficará lotado.

3.3.1. Acordos Internacionais e a dupla tributação de renda

No âmbito da expatriação, designa-se como país da fonte (ou também *host country*) o país em que a renda é gerada, ao passo que ao país que confere a nacionalidade ao contribuinte, para onde, portanto, espera-se sejam enviadas as rendas obtidas, chama-se país de residência (*residence country*). As opções assim se apresentam: o país de fonte pode ou não tributar as rendas nele geradas por não-residentes sem nenhum tipo de limitação, tributá-las até certo limite, ou, ainda, isentá-las de qualquer forma de tributação (MENDES, 2009). No caso de um brasileiro não residente, aquele que saiu definitivamente do país, auferir renda no exterior, não será considerado como contribuinte de imposto de renda no Brasil. Importa destacar que existe uma situação particular em relação aos Estados Unidos, à Alemanha e ao Reino Unido, nos quais, mesmo sem um Tratado Internacional, é permitida a compensação da mesma forma que nos demais países que possuem tratado com o Brasil, devido à reciprocidade de tratamento, regulamentada através de Ato Declaratório SRF nº 28/2000; Ato Declaratório SRF nº 48/2000 e Ato Declaratório Interpretativo nº 16/2005 (LENTZ et al., 2012).

Quanto às questões envolvendo dupla tributação, Stoffel (2014) argumenta que diante da situação de expatriado, pode acontecer que algum funcionário em designação internacional não perca a condição de residente fiscal no país de origem, mas, concomitantemente, adquira a residência fiscal no país de destino. Com isso, torna-se indispensável a análise dos tratados e acordos entre países para evitar a dupla tributação em um contexto de dupla residência fiscal pelo mesmo contribuinte.

Os acordos internacionais para evitar a dupla tributação representam elementos em relação aos quais a área de recursos humanos internacional deve estar atenta e bem informada, como forma de evitar problemas futuros para o colaborador expatriado e para a empresa. Esses acordos vêm sendo firmados pelo Brasil desde 1967. O primeiro acordo foi realizado com o Japão. Atualmente, são 33 acordos, conforme apresentado na tabela 1.

ACORDOS INTERNACIONAIS	
País	Entrada em vigor
Japão	31/12/1967
França	10/05/1972
Bélgica	12/07/1973
Dinamarca	05/12/1974
Espanha	03/12/1975
Suécia	29/12/1975
Alemanha	30/12/1975 até 01/01/2006
Áustria	01/07/1976
Luxemburgo	18/08/1980
Itália	06/05/1981
Noruega	09/12/1981
Argentina	22/12/1982
Canadá	23/01/1986

Equador	11/02/1988
Finlândia	19/01/1988
Hungria	13/07/1990
Eslováquia	25/02/1991
República Tcheca	25/02/1991
Filipinas	07/10/1991
Países Baixos	20/11/1991
Coreia do Sul	02/12/1991
Índia	11/03/1992
China	06/01/1993
Portugal	05/10/2001
Chile	24/07/2003
Israel	08/11/2005
Ucrânia	25/04/2006
África do Sul	24/07/2006
México	30/11/2006
Peru	14/08/2009
Venezuela	19/08/2010
Trinidad e Tobago	23/09/2011
Turquia	09/08/2012

Quadro 1: Acordos para a Dupla Tributação do Brasil

Fonte: MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL (2016).

Observa-se no Quadro 1 que o último acordo firmado pelo Brasil foi em 2012, e que por um período de 6 anos, entre 1994 e 2000 o Brasil não firmou nenhum acordo com outros países.

Além dos acordos para evitar a dupla tributação de IRRF, os acordos previdenciários também são fatores de preocupação e merecem análise. Os acordos sobre previdência social não são muito difundidos, mas eles existem e o Brasil, no intuito de evitar a dupla tributação, ou mesmo a não tributação, vem buscando firmar acordos internacionais em previdência social, tendo atualmente firmados acordos bilaterais e multilaterais com diversos países. Os acordos Bilaterais que o Brasil tem firmado e ratificado ao longo dos anos estão descritos, no quadro 2.

Acordos Bilaterais	
País	Entrada em vigor
Luxemburgo	01/08/1967
Itália	05/08/1977
Cabo Verde	07/02/1979
Grécia	01/09/1990
Portugal	25/03/1995
Espanha	01/12/1995
Chile	01/09/2009
Japão	01/03/2012
Alemanha	01/05/2013
Canadá	01/08/2014
França	01/09/2014
Bélgica	01/12/2014

Quadro 2: Acordos Bilaterais para a Dupla Tributação do Brasil**Fonte:** MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL (2016).

O Brasil firmou acordo multilateral com o MERCOSUL, envolvendo Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai; com a Secretaria Geral Ibero-Americana, envolvendo Brasil, Bolívia, Chile, El Salvador, Equador, Espanha, Paraguai, Portugal e Uruguai. (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2016).

Foram firmados, mas ainda não ratificados, acordos bilaterais com a Bulgária, Estados Unidos, Quebec e Suíça e acordo multilateral com a CPLP - Comunidade de Língua Portuguesa (República da Angola, República Federativa do Brasil, República de Cabo Verde, República de Guiné-Bissau, República de Moçambique, República Portuguesa, República Democrática São Tomé e Príncipe, República Democrática de Timor-Leste, mas que ainda estão em processo de ratificação e, portanto, não se encontram em vigor. (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2016)

Observa-se que nos últimos anos foram firmados diversos acordos previdenciários, os quais de acordo o Ministério da Previdência Social (2016), decorrem do expressivo volume de comércio exterior, recebimento de investimentos externos significativos, acolhimento de fluxo migratório no passado e relações especiais de amizade. O conhecimento dos pactos firmados pelo Brasil, suas regras e exceções permitem o adequado planejamento tributário, bem como a regularidade fiscal das empresas, resultando em benefício para o colaborador, que poderá usufruir de seus benefícios previdenciários (SILVA, 2014). Nos diversos acordos multilaterais e bilaterais, a regra maior que se aplica à legislação do país onde a pessoa desenvolve sua atividade comporta diversas exceções para as situações de trabalho temporário no exterior. Isso mostra a importância do conhecimento sobre as normas para o adequado planejamento e regularidade fiscal das pessoas jurídicas de direito privado, de forma a que a área de gestão de recursos humanos internacional atue de forma estratégica e não simplesmente reativa e de forma a remediar os problemas surgidos após o envio dos profissionais para o exterior.

4. METODOLOGIA

O presente artigo possui caráter exploratório-descritivo e natureza qualitativa. (CRESWELL, 2010).

A coleta de dados secundários foi realizada por meio de consultas à legislação previdenciária e tributária vigente no Brasil, bem como a sites oficiais como o da Receita Federal do Brasil e do Ministério da Previdência Social. Utilizou-se também os sites oficiais das empresas pesquisadas. No entanto, a citação dos mesmos implicaria na divulgação dos nomes das empresas, pelo que optou-se por não fazê-lo, a fim de assegurar a confidencialidade em relação às mesmas.

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade com 4 (quatro) profissionais da gestão de recursos humanos internacional que atuam em diferentes empresas que desenvolvem processos de internacionalização e expatriação. Foram baseadas em um roteiro semiestruturado, tendo em vista os objetivos deste estudo, a partir da literatura consultada, e possibilitaram analisar o papel estratégico da área de gestão de recursos humanos internacional. Na entrevista foram considerados a atuação da área de gestão internacional de pessoas, o funcionamento do processo de expatriação, e como a empresa lida com a legislação e os órgãos envolvidos no processo.

Na empresa A foi realizada a entrevista com a gestora de recursos humanos internacional, que atua há mais de 15 anos na área diretamente com processos de expatriação, devido ao volume de profissionais nesta modalidade de contrato. A empresa é uma multinacional sueca do ramo automotivo fundada há 89 anos, que está presente nos cinco continentes, com operações comerciais em mais de 180 países. Atua no Brasil há aproximadamente 38 anos, contando com uma fábrica na Região Sul e uma na Região Sudeste, expatriando profissionais há mais de 30 anos pelos 5 continentes.

Na empresa B a entrevista aconteceu com a pessoa responsável pelos processos de expatriação, onde está atuando há 1 ano. Como tem apenas dois profissionais expatriados, existe um volume menor de atividades relacionadas ao tema e distribui suas atividades com a área de remuneração estratégica. A empresa B é brasileira do Estado de Santa Catarina considerada uma das maiores empresas de *design* de vestuário do Brasil, com 136 anos de história. Conta com aproximadamente 7.600 colaboradores distribuídos entre a matriz e as unidades fabris nos Estados de Goiás e Rio Grande do Norte. A empresa conta com operações comerciais no Brasil e em mais 17 países da América Latina, com operações de outsourcing na China, país para onde expatria profissionais há 7 anos.

Já na empresa C, o profissional entrevistado atua no segmento há 3 anos onde trabalha com expatriados, prestando todo o suporte para o profissional e sua família, porém também desempenha atividades relacionadas a área de remuneração. A empresa C possui 75 anos de história e é considerada líder mundial no segmento de tubos, conexões e acessórios em PVC. Possui operações em mais de 40 países e conta com mais de 8.000 funcionários, distribuídos em 23 fábricas, sendo 10 no Brasil e 13 no exterior.

Na empresa D a profissional entrevistada está atuando na empresa há 2 anos, exercendo um papel estratégico relacionado a área de expatriação e todos os subsistemas de gestão de pessoas. Trata-se de uma empresa catarinense com mais de 130 anos de história, especializada na fabricação de rótulos e embalagens personalizadas. É considerada uma das maiores e mais modernas gráficas da América Latina, possuindo, além da planta no Brasil, plantas fabris em outros dois países desde 2014, atuando com processos de expatriação há 3 (três) anos.

Além das entrevistas, contribuiu para a coleta de dados primários e sua análise a participação de uma das pesquisadoras no Grupo de Administrados de Expatriados (GAE) de Santa Catarina e Paraná. No GAE participam 20 empresas internacionalizadas que se reúnem para tratar de assuntos relacionados à expatriação. Dessa forma, configura-se a triangulação de dados (YIN, 2010), tendo como fontes a participação no GAE, as entrevistas em profundidade e a consulta à legislação vigente, buscando entender e interpretar o fenômeno estudado nesta pesquisa.

Os dados primários foram analisados por meio de análise de conteúdo, técnica que busca a essência de um texto nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis, estudando e analisando a comunicação de maneira objetiva e sistemática (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). As entrevistas foram gravadas e transcritas, o que permitiu a leitura aprofundada dos conteúdos, a fim de estruturar o conteúdo a respeito das empresas pesquisadas.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados considera o processo de expatriação, as práticas e políticas utilizadas pelas empresas participantes e como esse processo pode se tornar estratégico na

área de recursos humanos, envolvendo a tomada de decisão em conjunto com outros setores dentro da organização.

As quatro empresas participantes atuam em segmentos distintos, com números diferentes de expatriados: a empresa A conta com 479 expatriados distribuídos em 10 países nos cinco continentes; a empresa B possui dois colaboradores expatriados no continente asiático; a empresa C possui 13 expatriados distribuídos em oito países distribuídos em três continentes, e a empresa D possui dois expatriados alocados em um país da América Latina. Nas empresa B, C e D os profissionais que tratam das questões de expatriação também estão envolvidos com outros subsistemas da área de recursos humanos, como remuneração estratégica e benefícios das plantas no Brasil, não se dedicando exclusivamente ao processo de expatriação. Já na empresa A, há um profissional que trata do tema em tempo integral, fato que pode ser justificado pelo número elevado de profissionais expatriados.

Conforme mencionado por uma das empresas entrevistadas no GAE, em fevereiro de 2016,

A política e prática de expatriação é mais fácil de administrar, porém as questões referentes aos processos operacionais das expatriações não estão descritas na política da empresa e, com isso, podem surgir as falhas. É necessário um entendimento de todos os pormenores envolvidos para executar o processo completo.

Cada empresa do GAE atua em segmentos diversos, possibilitando, nas reuniões realizadas mensalmente entre as empresas, a troca de conhecimento quanto às práticas e dificuldades, as quais são compartilhadas entre os participantes do grupo, o que ressalta a importância da realização desta pesquisa com estas empresas.

Como as empresas respondentes trabalham com países distintos, cada uma delas encontra diferentes dificuldades para lidar com as características legais específicas de cada país. As empresas B e C apontam a China como um país difícil de lidar com o gerenciamento de expatriados, visto que as leis e práticas mudam de acordo com a província onde se atua. A empresa C exemplifica essas diferenças: em algumas delas, o plano de saúde deve ser local, “o que dificulta a adaptação de um expatriado quando necessita de serviço médico devido à dificuldade de entendimento com o mandarim”. A empresa optou por buscar planos internacionais “para que os colaboradores sejam atendidos na língua inglesa, mantendo uma segurança e melhor compreensão para o expatriado”.

A empresa A aponta o Brasil como o país mais difícil para o gerenciamento da contratação de profissionais estrangeiros para cargos técnicos e de gestão, contando atualmente com 47 expatriados no país. As maiores dificuldades estão relacionadas aos órgãos brasileiros envolvidos para se atender à legislação. Também relata que a lei não é muito clara, o que leva a que cada empresa decida suas melhores práticas e os riscos que pode assumir. Segundo a percepção da empresa D, as maiores dificuldades de gerenciamento encontradas foram relativas à legislação, no que diz respeito às regras de tributação entre os países e também na omissão de orientação por parte de órgãos brasileiros, como a Receita Federal e a Previdência Social do Brasil.

No que se refere à tributação de encargos, a empresa D relatou que quando procurou a Receita Federal do Brasil e a Previdência Social, esses órgãos não possuíam pessoas com o conhecimento necessário para orientar o público, deixando a empresa insegura na tomada de decisões. É importante mencionar o fato vivenciado pela empresa B, que relata o seguinte:

Encontramos dificuldades com a dupla tributação de imposto de renda com a China, pois o escritório contábil na China realiza a

tributação de imposto de renda sobre o salário já tributado o imposto no Brasil, ocorrendo assim a dupla tributação de imposto de renda.

Também cabe destacar o processo realizado pela empresa C, que tem a prática de pagamento realizada pelo país de destino, porém mantém um espelho do holerite no Brasil, pagando na origem as despesas com impostos, seguindo, assim, o artigo 3º da Lei 11.962 de 2009. (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2009)

Atualmente, três respondentes contam com consultoria para auxiliar nos processos de expatriados. A empresa A ressalta que *“cabe a cada empresa analisar com o apoio do departamento jurídico e decidir qual prática deve atuar”*. As empresas B e C contam, além disso, com escritórios de advocacia para auxiliar nesses processos no Brasil, bem como assessorias de escritórios de advocacia em cada país em que atuam. Já a empresa D, que iniciou seu processo de expatriação em 2014, conta apenas com um escritório de advocacia no Brasil para auxiliar nesses processos.

Quanto ao contrato de trabalho, as empresas A e C suspendem o contrato de trabalho no Brasil, mantendo somente a folha de pagamento para tributação de encargos, sendo o expatriado admitido no país de destino, recebendo seu salário no *host country*. As empresas B e D mantêm o contrato de trabalho no Brasil, realizando um aditivo contratual, tributando o IRRF direto na fonte, conforme as orientações disponíveis no site da Receita Federal do Brasil.

Essas informações relatadas vêm ao encontro da literatura sobre a bitributação e informações disponíveis para consulta no site da Receita Federal, fato de extrema importância na área de gestão de recursos humanos internacional, para orientar os seus expatriados a seguirem as exigências da legislação, não sofrendo consequências futuras. Nos países com os quais o Brasil não mantém acordo internacional, o contribuinte deverá recolher o imposto de renda de acordo com as leis do país de expatriação e também no Brasil (LENTZ et al., 2012). Para evitar reduzir os riscos e potenciais custos adicionais, é importante contar com profissionais preparados para lidar com a expatriação. A coordenadora de gestão de pessoas da empresa B destaca que

Após a contratação de uma profissional de recursos humanos especializada em expatriação, conseguimos regularizar e ajustar os processos, porém tivemos uma certa resistência dos profissionais expatriados para o entendimento da tributação de IRRF de 27,5% com dedução, para 25% direto na fonte, visto que eles teriam uma perda salarial, que precisou de uma análise da empresa na forma de atuação, em vista do aumento dos custos com a regularização dos processos.

Outro ponto bastante destacado nas entrevistas envolve o artigo 4º da Lei 11.962 de 2009, que trata do adicional de transferência. Fica evidente nas entrevistas realizadas que não está claro para as empresas o percentual que deve ser aplicado. As empresas C e D aplicam 25% de adicional o que está de acordo com a CLT, artigo 469, o qual prevê que o adicional de transferência para outra localidade diversa é de no mínimo 25%. Entretanto, a empresa B segue a prática de 30% de adicional. Apesar dos fatores mencionados na legislação e na CLT, a empresa A não aplica adicional de transferência, porém os colaboradores recebem todos os benefícios tributáveis em folha de pagamento. Um fator importante relatado pelas empresas A e C, que têm o maior número de expatriados, é que os adicionais e benefícios podem variar de acordo com o país para onde o colaborador será expatriado, com base em pesquisas globais realizadas por empresas como a Mercer, Towers Watson, entre outras, que analisam os custos

de vida de cada país, o que serve de base para definir os percentuais de adicionais e benefícios. Salgado (2014) argumenta que as políticas, práticas de remuneração, benefícios e recompensas precisam considerar a legislação de trabalho e condições econômicas de cada país que a empresa atuará.

As respondentes relatam que, além dos adicionais, oferecem benefícios como escola para filhos, moradia, alimentação, plano de saúde, seguro de vida, escola de idiomas, entre outros adicionais. Este fato facilita a integração do expatriado e sua família, o que, conforme mencionado, é um fator de equilíbrio e ajustamento. Os benefícios apresentados na empresa A são transitados em folha de pagamento; na empresa B são pagos diretamente; e nas empresas C e D os benefícios são pagos no “host country”. As empresas B e C comentam que a questão dos benefícios gera muitas dúvidas, pois algumas consultorias especializadas na área recomendam que todos os benefícios sejam transitados em folha de pagamento para gerar a tributação sobre o salário “in natura”. Porém, como essa situação não está clara na lei, cada empresa adota uma forma de atuar. Com relação aos benefícios, o Artigo 21 da Lei 11.962 de 2009 ressalta que as empresas farão obrigatoriamente seguro de vida e acidentes pessoais a favor do trabalhador, com cobertura a partir da data do embarque até o retorno ao Brasil, além de serviços gratuitos e adequados de assistência médica e social no local de trabalho no exterior ou próximo a ele. Porém, a lei não trata sobre os demais benefícios oferecidos pelas empresas. No entanto, a empresa C relata que os benefícios como escola de idiomas, treinamento cultural e escola internacional para os filhos são fatores relevantes para a adaptação cultural do expatriado e sua família.

Diversos fatores referentes à Lei 11.962 de 2009 foram tratados no decorrer da entrevista, ficando evidentes as dificuldades enfrentadas pelas empresas. Conforme relatado pela empresa A, estas dificuldades estão relacionadas à falta de clareza da lei, o que gera diferentes interpretações, cabendo a cada empresa analisar, com o apoio do departamento jurídico, e decidir qual prática deve adotar. Opinião semelhante é observada na empresa B quando menciona que a legislação é vaga e deixa muitas dúvidas sobre como proceder, não sendo tratados muitos fatores envolvidos no processo de expatriação. A empresa D acrescenta que a legislação não acompanhou a evolução das relações de trabalho, não prevê algumas situações e não deixa claras outras, como por exemplo, em seu artigo 4º, que trata do adicional de transferência nos casos em que o expatriado opere em caráter *short term* (não superior a 90 dias), entre outras. Apesar de que fundamentar as suas práticas e políticas na legislação vigente é o mínimo que devem fazer (SALGADO, 2014). Como resultado da análise das entrevistas, evidencia-se a dificuldade das empresas em relação à falta de clareza na lei. Este fato acaba resultando em distintas formas de atuação, bem como em custos adicionais gerados pela necessidade de contarem com um suporte jurídico ou assessoria para decidirem as melhores práticas e calcularem os riscos a que estarão sujeitas.

Os resultados da pesquisa estão alinhados com o que traz a teoria a respeito da dificuldade e a insegurança que as empresas enfrentam pela falta de clareza nas informações. Esse fato gera receios nas empresas quanto à sua forma de atuação, principalmente no que se refere à legislação trabalhista e tributária. Nesse sentido, reitera-se a necessidade de que a área de recursos humanos internacional tenha o entendimento dos fatores envolvidos na expatriação. Além disso, reforça-se a necessidade de que sua atuação tenha um caráter estratégico, fazendo parte da tomada de decisões, em conjunto com outros setores, a fim de que sejam criadas e mantidas vantagens competitivas para empresa, reduzindo-se os riscos trabalhistas e fiscais. A atualização constante do profissional que atua nesta área é uma condição essencial para que a empresa possa não só evitar os prejuízos de desconhecer a legislação, mas também saber aproveitar os novos acordos previdenciários e de imposto de renda que surgem anualmente.

6. CONCLUSÃO

Este estudo buscou mostrar a importância de que a gestão de recursos humanos internacional se desenvolva de forma estratégica. Destacou-se seu papel importante em relação às práticas e políticas que auxiliam na implementação de estratégias que envolvam as pessoas de uma maneira mais ampla. Analisou-se ainda o contexto local e global, distinguindo a área de recursos humanos internacional da área de recursos humanos tradicional.

Verificou-se, por meio das entrevistas e das discussões do GAE, que cultura internacional é um aspecto importante na expatriação, mas que os aspectos legais são considerados mais complexos.

Este estudo evidenciou a necessidade de que se domine a legislação e os acordos internacionais envolvendo o processo de expatriação no Brasil, de forma a evitar custos adicionais e reduzir os riscos no processo de internacionalização das empresas, mantendo e/ou criando vantagens competitivas. Compreender as possibilidades e os limites impostos por esses instrumentos legais permite que a empresa atue de forma estratégica, afastando a possibilidade de dupla tributação internacional ou mesmo possibilitando a ausência de qualquer tributação nas situações de expatriação, ou mesmo quando recebe estrangeiros para o desenvolvimento de uma atividade temporária.

Nos diversos acordos multilaterais e bilaterais, a questão previdenciária é tratada de forma que seja aplicada a legislação do país onde a pessoa desenvolve sua atividade, comportando diversas exceções para as situações de trabalho temporário no exterior. Com relação aos acordos para evitar a dupla tributação sobre a renda, verifica-se a importância de que a área de gestão de recursos humanos internacional tenha conhecimento sobre a legislação referente ao tratamento tributário da renda auferida no exterior, como forma de desenvolver adequadamente seus processos de expatriação, de forma a gerar, por meio dos expatriados, vantagens competitivas para a organização. Outro fator extremamente relevante para assegurar um processo assertivo e claro é a regularização da situação do colaborador como expatriado, seguindo todos os processos estabelecidos pela Receita Federal e Previdência Social dentro dos prazos estabelecidos, evitando assim qualquer risco para o colaborador ou para a empresa.

Em função da dinâmica e aceleração dos negócios internacionais, nos últimos anos observa-se o aumento de novos acordos entre o Brasil e outros países, referentes à bitributação e previdência social. Esse estudo contribui para a área de gestão de recursos humanos internacional, destacando-a como de extrema relevância e que pode trazer implicações para a empresa e os profissionais expatriados. Como contribuição acadêmica, os achados aqui trazidos apontam o levantamento das questões legais envolvendo o processo de expatriação, esperando-se provocar uma discussão ainda necessária em torno da expatriação e do papel estratégico que área de gestão de recursos humanos internacional pode desenvolver, de forma a contribuir com o desenvolvimento e manutenção de vantagens competitivas para a organização. Futuros estudos deveriam relacionar os acordos internacionais de previdência com os acordos internacionais para evitar dupla tributação da renda para analisar quais países podem oferecer uma melhor vantagem competitiva em relação à tributação. Analisar também o papel das instituições públicas envolvidas nos processos de expatriação e em que medidas colaboram com o sucesso ou as dificuldades enfrentadas pelas empresas nessa área. Também para futuras pesquisas, indica-se a análise da percepção dos colaboradores expatriados frente aos processos desenvolvidos pela área de gestão de recursos humanos internacional, com o intuito de verificar se as empresas conseguem atuar de forma estratégica.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUZZOLI, R.L. **Gestão de Pessoas Internacional**: Como multinacionais brasileiras internacionalizam seus recursos humanos? 2007. 215 f. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

BELLAVER, R.; MACEI, D. N. *Planejamento Tributário Internacional das Empresas e o Treaty Shopping*. **Revista Unicuritiba**, Curitiba, v. 3, n. 36, 2014.

BRANDÃO, L.M.F.A. *Vencendo as barreiras culturais no processo de expatriação por meio da excelência em gestão de pessoas: O caso dos profissionais na Volvo de Curitiba*. **Revista UniCuritiba**, Curitiba, v.12, n.13, 2013.

BRASIL. **Lei nº 7064, de 06 de dezembro de 1982**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7064.htm>. Acesso em: 19 abril 2016.

BRASIL. **Lei nº 11962, de 06 de julho de 2009**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11962.htm>. Acesso em: 19 abril 2016.

COLAKOGLU, S; TARIQUE, I.; CALIGIURI, P. *Towards a conceptual framework for the relationship between subsidiary staffing strategy and subsidiary performance*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 6, p. 1291-1308, June 2009.

COTA, M.S.G.; EMMENDOERFER, M.L. REIS, A.C.G.; SILVA, L.L.. *Processo de Adaptação de executivos expatriados no Brasil: Um estudo sobre a atuação do profissional de secretariado executivo em uma multinacional alemã*. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSeC**, São Paulo, v.6, n.1, p. 74-98, jan./abr.2015.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3º ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CALIGIURI, P.M.; COLAKOGLU, S. *A strategic contingency approach to expatriate assignment management*. **Human Resource Management Journal**, vol. 17, nº 4, 2007.

GALLON, S. et al. *Processo de expatriação: Além da experiência internacional*. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, n.16, jul/dez 2014.

GALLON, S.; SCHEFFER, A.B.B.; BITENCOURT, B.M. *A expatriação e o seu papel estratégico nas empresas internacionalizadas*. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**. v.9; n.3, p.38-56, set/dez.2014.

GOMES, G.Z.; CAMARGO, C. *Expatriação e carreira profissional: Uma revisão bibliográfica em produções científicas brasileiras*. **VEPCC**, out./2007.

HENRIQUES, A.C.V.; ANTUNES, E.D.D.; MACKE, J. *Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos*

humanos internacional. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, ed.74 n. 1, p.247-273, jan./abr. 2013.

KARAWEJCZYK, T.; WEBER, L. *Formalização, Recompensas e o papel da área de gestão de pessoas: uma análise sobre os processos de gestão da expatriação de empregados em organizações gaúchas*. **Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v.2, n.1, mar./2013.

LENTZ, G. S.et al. *Tributação sobre a renda auferida no exterior por residentes e não residentes no Brasil*. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v.6, n.1, jan./jun.2012.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MENDENHAL, M.; BLACK, J.; JENSEN, R.; GREGERSEN, H.; *Seeing the Elephant: Human Resource Management Challenges in the Age of Globalization*. **Organizational Dynamics**, vol. 32, nº 3, pp. 261-274, 2003.

MENDES, B.O. *A Tributação à Luz da Ordem Sócio-Econômico e o Novo Papel dos Tratados Internacionais em Matéria Tributária*. **Revista dos Estudantes de Direito da Universidade de Brasília**, Brasília, n.8, p.85-111, 2009.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Acordos Internacionais**. Disponível em: <<http://www.mtps.gov.br/assuntos-internacionais/acordos-internacionais-portugues>>. (Acesso em: 24 abril.2016).

OLIVEIRA, P. T. P. **As convenções internacionais para evitar a dupla tributação**. Disponível em: < www.agu.gov.br/page/download/index/id/1096545>. Acesso em: 23 abril 2016.

PEREIRA, N.A.F.; PIMENTEL, R.; KATO, H.T. *Expatriação e estratégia internacional: O papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado*. **RAC**, São Paulo, v.9, n. 4, p. 53-71, out./dez.2005.

RFB - RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Comunicado e Declaração de saída definitiva do país**. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/declaracoes-e-demonstrativos/dirpf/comunicacao-de-saida-definitiva-do-pais/irpf-comunicacao-de-saida-definitiva-do-pais-2015-1>>. Acesso em: 26 abril 2016.

RFB - RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Acordos para evitar a dupla tributação**. Disponível em: < <http://idg.receita.fazenda.gov.br/aceso-rapido/legislacao/acordos-internacionais/acordos-para-evitar-a-dupla-tributacao/acordos-para-evitar-a-dupla-tributacao>>. Acesso em: 16 julho 2016.

ROSAL, A.S.R. *Gestão de Recursos Humanos Internacional e o Ajustamento Intercultural do Executivo Expatriado*. **Psic. Rev.**, São Paulo, v. 24, n. 1, p.121-141, 2015.

SALGADO, T.E.O. Programas de Expatriação e Repatriação: Políticas e práticas de recursos humanos nas transnacionais brasileiras. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, 2014.

SCHERER, L.A.; MINELLO, I.F. *Negócios na China: um olhar da cultura chinesa por brasileiros expatriados*. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v.10, n.3, p.31-43, set./dez.2015.

SCHIAVINI, J.M. et al. *Os Desafios do Processo de Expatriação no Cenário Sino-Brasileiro: O Caso da WEG S.A. na China*. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v.6, n.2, p. 22-47, jul./dez.2011.

SCHULZE, J.; BUSTAMANTE, M.T. *A expatriação como fonte de vantagem competitiva*. **REIS - Revista de Extensão e Iniciação Científica UNISOCIESC**, v.2, n°1, 2015.

SILVA, T.P.R. *Acordos Internacionais de previdência social firmados pelo Brasil: Um enfoque nas regras de aplicação da legislação no que tange aos interesses das pessoas jurídicas de direito privado*. **Revista de Direito Internacional Econômico e Tributário – RDIET**, Brasília, v.9, n°2, p.1-25, jul./dez.2014.

STOFEL, A.C.A. A tributação do expatriado à luz do direito internacional tributário do Brasil. **Caderno do Programa de Pós-Graduação Direito/UFRGS**, v.9, n.2, 2014.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, 4th ed., trans. A. Theorell, Bookman, Porto Alegre, 2010.