



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

JÉSSICA LARISSA AMARAL DA SILVA OLIVEIRA

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM UMA
EMPRESA FAMILIAR: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR**

São Cristóvão/SE

2018

JÉSSICA LARISSA AMARAL DA SILVA OLIVEIRA

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM UMA
EMPRESA FAMILIAR: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às Normas de Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção da Graduação em Administração.

Área de concentração: Estratégia

Orientador: Professor Dr. José Pedro Penteadro Pedroso

São Cristóvão/SE

2018

JÉSSICA LARISSA AMARAL DA SILVA OLIVEIRA

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM UMA EMPRESA
FAMILIAR: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada como parte dos requisitos à obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, pela seguinte banca examinadora:

Aprovada em ____ de _____ de 2018, pela banca examinadora:

Orientador: Prof. Dr. José Pedro Penteado Pedroso
Departamento de Administração
Universidade Federal de Sergipe

Prof.^a Dr.^a Ludmilla Meyer Montenegro
Departamento de Administração
Universidade Federal de Sergipe

Prof.^a Dr.^a Rosangela Sarmiento Silva
Departamento de Administração
Universidade Federal de Sergipe

À minha mãe, meus avós e meus amigos e amigas que souberam compreender a minha ausência e por sempre me apoiarem e acreditarem no meu potencial.

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade principal compreender como ocorreu o processo de internacionalização em uma organização familiar que presta serviços de educação. Foi adotada a pesquisa qualitativa, por meio do estudo de caso único de uma instituição de ensino superior (IES) sergipana. Além disso, foram aplicadas entrevistas com pessoas envolvidas no processo, e questionários com discentes que realizaram a mobilidade acadêmica pela IES. O objeto de pesquisa tem expressiva relevância no nordeste brasileiro, e esta é uma das razões da importância desse tema, visto que estudar o processo de internacionalização de uma empresa familiar pode proporcionar mais referências tanto à comunidade acadêmica que for se aprofundar em pesquisas similares, quanto à formação de futuros administradores que estarão em contato com elas e, por fim, ajudar a compreender melhor a relação entre o processo de internacionalização de uma empresa familiar. Para a organização do referencial teórico foi realizada pesquisa bibliográfica e descritiva, que direcionou a definição e caracterização das empresas familiares, as teorias de internacionalização e suas formas de entrada no mercado estrangeiro, e ao processo de internacionalização em instituições de ensino superior. O tratamento dos dados da pesquisa, realizado por meio da análise de conteúdo, permitiu concluir que a criação de uma *Joint venture* seria a opção estratégica mais adequada para o processo de internacionalização, que vem acontecendo segundo o Modelo Uppsala, de modo que a IES terá vantagens como estar próximo do que se entende como o melhor da educação no mundo, podendo oferecer oportunidades acadêmicas diferenciadas e com qualidade.

Palavras-chave: Estratégia; Internacionalização; IES; Empresa Familiar.

ABSTRACT

The main purpose of this research is to understand how the process of internationalization occurred in a family organization that provides education services. A qualitative approach was adopted through a single case study from a Sergipe higher education institution (HEI). In addition, interviews were conducted with people involved in the process and questionnaires were applied with students who performed academic mobility through HEI. The research object has relevance in the Brazilian northeast and this is one of the reasons of the importance of this theme. In addition, studying the internationalization process of a family business can provide more references for the academic community that goes deeper into research and to the formation of future administrators who will be in contact with them and, finally, to help better understand the relationship between internationalization process and a family business. For the theoretical reference organization, it was conducted a bibliographical and descriptive research that define and characterize family firms, explain the internationalization theories and their forms of entry into a foreign market, and treat the process of internationalization in HEI. The analysis of the research data was carried out through content analysis, and it allowed to conclude that the creation of a Joint Venture would be the most appropriate strategic option for the internationalization process, which is happening according to the Uppsala Model, and the HEI will have advantages such as be close to the best in education in the world and be able to offer differentiated and quality academic opportunities.

Keywords: Strategy, Internationalization, IES, Family Business.

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1 – Adesão ao questionário | 94 |
| Gráfico 2 – Gênero dos pesquisados | 94 |
| Gráfico 3 – Faixa Etária dos pesquisados | 95 |
| Gráfico 4 – Término da Graduação dos pesquisados | 95 |
| Gráfico 5 – Cursos de Graduação dos pesquisados | 96 |
| Gráfico 6 – País de Destino..... | 96 |
| Gráfico 7 – Ano de Início da Mobilidade Acadêmica dos pesquisados | 97 |
| Gráfico 8 – Mês de Início da Mobilidade Acadêmica dos pesquisados..... | 97 |
| Gráfico 9 – Mês de Término da Mobilidade Acadêmica dos pesquisados | 98 |
| Gráfico 10 – Ano de Término da Mobilidade Acadêmica dos pesquisados..... | 98 |
| Gráfico 11 – Principal item de internacionalização do processo à instituição pelos pesquisados | 99 |
| Gráfico 12 – Opção do país de destino pelos pesquisados | 100 |
| Gráfico 13 – Principal Vantagem do processo à instituição pelos pesquisados ... | 101 |
| Gráfico 14 – Principal Desvantagem do processo à instituição pelos pesquisados | 102 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Formas de Internacionalização do Modelo de Uppsala | 37 |
| Figura 2 – Organograma da Instituição | 92 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Síntese da Definição de Empresa Familiar | 17 |
| Quadro 2 – Síntese dos Possíveis Pontos Positivos e Negativos da Empresas Familiares..... | 22 |
| Quadro 3 – Síntese dos Pontos Positivos e Negativos do Modelo Uppsala | 38 |
| Quadro 4 – Síntese da abordagem econômica das teorias de internacionalização | 48 |
| Quadro 5 – Síntese da abordagem comportamental das teorias de internacionalização..... | 48 |
| Quadro 6 – Síntese dos Modos de Entrada | 55 |
| Quadro 7 – Quadro Comparativo dos Modos de Entrada | 55 |
| Quadro 8 – Dados das entrevistas | 70 |
| Quadro 9 – Critérios de validade e confiabilidade | 72 |
| Quadro 10 – Protocolo de estudo de caso | 73 |
| Quadro 11 – Síntese da metodologia..... | 75 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------|---|
| BG | <i>Born Global</i> |
| CEO | <i>Chief Executive Officer</i> |
| CIBS | <i>Cambridge Institute for Brazilian Studies</i> |
| CRI | Coordenação de Relações Internacionais |
| DRI | Departamento de Relações Internacionais |
| EUA | Estados Unidos da América |
| FOFA | Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças |
| GRIM | Gabinete de Relações Internacionais e Mobilidade |
| HEI | <i>Higher Education Institution</i> |
| IDE | Investimento direto no exterior |
| IES | Instituição de Ensino Superior |
| ISO | <i>International Organization for Standardization</i> |
| MEC | Ministério da Educação |
| OLI | <i>Ownership Localization Internalization</i> |
| VBR | Visão Baseada em Recursos |

SUMÁRIO

| | | |
|-------|--|-----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 | Tema | 13 |
| 1.2 | Problema de pesquisa..... | 13 |
| 1.3 | Objetivo geral | 13 |
| 1.3.1 | Objetivos Específicos | 13 |
| 1.4 | Justificativa..... | 14 |
| 2. | REFERENCIAL TEÓRICO | 16 |
| 2.1 | Empresas Familiares..... | 16 |
| 2.2 | Estratégias de internacionalização | 25 |
| 2.2.1 | Teorias de internacionalização | 26 |
| 2.2.2 | Mercado Alvo e Modos de Entrada no Mercado | 49 |
| 2.3 | Processo de internacionalização em IES | 56 |
| 3. | PROPOSTA METODOLÓGICA | 64 |
| 3.1 | Questões de pesquisa..... | 64 |
| 3.2 | Caracterização do estudo..... | 65 |
| 3.3 | Estratégia de pesquisa | 66 |
| 3.4 | Fontes de evidência | 69 |
| 3.4.1 | Entrevista | 69 |
| 3.4.2 | Observação Participante | 70 |
| 3.4.3 | Questionário | 71 |
| 3.5 | Critérios de validade e confiabilidade | 72 |
| 3.6 | Protocolo do estudo de caso | 72 |
| 3.7 | Análise de dados | 73 |
| 3.8 | Limitações da pesquisa | 74 |
| 3.9 | Síntese da proposta metodológica | 75 |
| 4. | DESCRIÇÃO DO CASO | 76 |
| 5. | ANÁLISE E RESULTADOS | 88 |
| 6. | CONCLUSÕES | 103 |
| 6.1. | Sugestões para futuras pesquisas | 106 |
| | REFERÊNCIAS | 107 |
| | APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista | 111 |
| | APÊNDICE B - Roteiro do Questionário..... | 112 |

1 INTRODUÇÃO

As organizações no século XXI estão inseridas em uma dinamicidade social, econômica e política profunda, devendo adequar-se rapidamente às transformações para sobreviver. Nesta conjuntura, o presente estudo tem como concepção abordar o processo de internacionalização em uma empresa familiar.

A empresa familiar é uma estrutura de negócio considerada por diversos autores como de existência antiga. No Brasil, ela originou-se com as capitanias hereditárias na época da Colônia, onde o país foi dividido em territórios, chamados de capitanias, que eram herdadas pelos filhos dos antigos proprietários. Com o tempo, o conceito e a forma destas tramitações foram se desenvolvendo até o que conhecemos na atualidade. É importante ressaltar que uma empresa familiar não é necessariamente uma organização de estrutura simples, pois, existe neste âmbito, uma diversidade de entidades de grande porte e com alta rentabilidade.

No que se refere à internacionalização de uma organização, este é geralmente um processo longo e complexo, que suscita a necessidade de estudos aprofundados sobre as forças e fraquezas de uma companhia, bem como as ameaças e oportunidades que podem ser encontradas no ambiente externo. O embasamento teórico acerca deste processo é vasto, porém, é considerado recente com pesquisas iniciais que datam da década de 1940.

O procedimento inicial para a análise da internacionalização de uma empresa é compreender as teorias existentes, sendo que elas se dividem em duas: as econômicas e as comportamentais. Os estudos realizados por pensadores da abordagem econômica e da abordagem comportamental das teorias de internacionalização contribuem para entender como o processo evoluiu ao longo das décadas no mundo, até o surgimento do conceito mais atual de internacionalização de empresas, que são as *Born Globals*.

O fenômeno da internacionalização tende ao crescimento, visto que a sociedade atual está inserida em um ambiente ágil e globalizado. O desenvolvimento de pesquisas acerca da internacionalização de empresas levanta diversas hipóteses sobre o porquê, como, onde e quando uma empresa irá se internacionalizar. Neste estudo será possível compreender este processo por meio da análise do caso de uma instituição de ensino superior (IES) sergipana, que será chamada de IES A.

A estruturação da presente monografia se inicia com esta introdução, na qual são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos e a importância deste estudo. Em seguida, no referencial teórico serão relatados conceitos importantes, tais como: empresas familiares, estratégias de internacionalização, mercado-alvo e o modo de entrada no exterior, tencionando suprir a necessidade de embasamento teórico do conteúdo pertinente à temática em foco. Em sequência, o capítulo terceiro apresentará a proposta metodológica que norteou o estudo, como o método de pesquisa, o tipo de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e a análise. O quarto capítulo descreve o caso estudado e, posteriormente, no capítulo quinto será realizada a análise do caso estudado, com base nos objetivos propostos e no referencial teórico abordado nesta pesquisa. Por fim, tem-se o sexto capítulo retratando as conclusões, reflexões e sugestões.

1.1 Tema

O tema abordado neste estudo é o processo de internacionalização de empresas familiares.

1.2 Problema de pesquisa

Como ocorreu o processo de internacionalização de uma empresa familiar do estado de Sergipe que presta serviços de educação?

1.3 Objetivo geral

Compreender como ocorreu o processo de internacionalização em uma organização familiar do estado de Sergipe que presta serviços de educação.

1.3.1 Objetivos Específicos

a) Descrever as etapas do processo de internacionalização na instituição de ensino superior estudada;

- b) Entender as razões da escolha do mercado-alvo ser os Estados Unidos;
- c) Entender o porquê da escolha do modo de entrada;
- d) Compreender o papel de cada instância da instituição no processo de internacionalização;
- e) Analisar as atribuições da Coordenação de Relações Internacionais (CRI) para o desenvolvimento do processo de internacionalização da empresa em questão;
- f) Analisar as vantagens e desvantagens do processo de internacionalização na empresa estudada;
- g) Investigar o diferencial que a internacionalização proporciona para a empresa familiar estudada e para os estudantes da instituição que realizaram intercâmbio.

1.4 Justificativa

O processo de internacionalização de empresas vem sendo estudado com maior profundidade desde a década de 1960 (MENDONÇA; CUNHA, 2011). A internacionalização de empresas privadas pode ser analisada mediante diversas óticas, contudo, tem-se especialmente a perspectiva econômica e a perspectiva comportamental (POZZOBON; SCHMIDT, 2008).

Existem múltiplas razões para expressar a relevância deste estudo, sendo que uma delas é a importância do papel que a família exerce em uma empresa no momento de delinear valores, diretrizes e estratégias que serão implementadas. Diante da abrangência da temática, é necessário vasto estudo para entender os diversos enfoques da estrutura familiar em uma organização (MACHADO, 2005), e é preciso aprofundar mais as pesquisas que tencionem compreender as características das empresas familiares (SILVA *et al.*, 1999). Além disto, o desejo do proprietário em realizar a internacionalização da organização é um aspecto interessante a ser evidenciado.

Outro ponto relevante deste trabalho diz respeito ao desenvolvimento de um arcabouço teórico referente ao estudo de caso relativo ao processo de internacionalização em uma das maiores instituições de ensino superior do Estado de Sergipe, que é uma das maiores do Nordeste. Este processo é relevante para o

desenvolvimento econômico e social do estado, através da geração de emprego e renda, e por contribuir para a produção do aumento do mercado consumidor.

A abordagem teórica e prática que os discentes da IES A possuem do processo de internacionalização, configura-se como uma forma de complementar o entendimento do processo de internacionalização da instituição. Deste modo, ressalta-se que, por diversas vezes, as pessoas que estão dentro da organização têm acesso a informações que as fazem compreender como o processo foi estabelecido e o seu desenvolvimento. Entretanto, o complemento da percepção de quem não está dentro do processo também é relevante, uma vez que por meio desta análise será possível agregar outras informações ao processo de compreensão de maneira mais completa.

Ademais, é notório que parte das empresas no mundo é configurada como familiares, chegando a representar quase 80% das empresas em âmbito mundial, e 90% no Brasil, sendo que a maioria é representada por micro e pequenas empresas. Contudo, há também grandes corporações, como, por exemplo, o conglomerado Globo (ANTONIALLI, 1998; SILVA *et al.*, 1999). Portanto, a compreensão desta temática é significativa para a formação de futuros administradores, visto que estes podem lidar com as empresas familiares de diversas formas, na condição de empregados, clientes, fornecedores ou concorrentes, de modo que esta pesquisa pode complementar este aprendizado.

Além do supracitado, este tema é expressivo por poder proporcionar à comunidade acadêmica mais referências em torno do contexto das empresas familiares, além de despertar o interesse de pessoas e das instituições sobre o processo de internacionalização de empresas.

Por fim, este estudo é pertinente e desafiador por conta da relação entre os temas acerca da empresa familiar e do processo de internacionalização, já que existe literatura e pesquisa que proporcionam conhecimento, análises e possíveis resultados para este tipo de empresa (GONÇALVES, 2000). Todavia, a concatenação destes temas é imprescindível por se tratar de um estudo de caso único, que poderá proporcionar resultados relevantes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico, segundo Creswell (2007), é a etapa em que o pesquisador se aproxima, dialoga e compreende outros estudos relacionados ao tema que está sendo abordado. Vergara (2008) complementa dizendo que este momento oferece contextualização e consistência à investigação, além de revelar lacunas, preocupações, discordâncias e preferências dentro da bibliografia consultada.

Por conseguinte, nesta fase deste estudo serão analisados conceitos fundamentais a respeito da temática que envolve o processo de internacionalização em uma empresa familiar, como por exemplo: empresas familiares, estratégias de internacionalização, mercado-alvo e modo de entrada no exterior.

2.1 Empresas Familiares

Ao pensar em empresas familiares, existe uma tendência a imaginar uma família tradicional, através da figura do pai e de seu futuro sucessor, geralmente homem, à frente da direção de uma organização. Todavia, por conta da nova estrutura familiar pertinente à contemporaneidade, os conceitos sociais foram sendo aperfeiçoados, e serão abordados no decorrer desta pesquisa. É sabido que a empresa familiar é uma estrutura existente há anos no Brasil, surgindo logo após a chegada dos portugueses nas terras brasileiras. Fato que aconteceu porque o território foi dividido em capitânicas hereditárias, e como o próprio nome sugere, estas capitânicas eram herdadas pelos sucessores, resultando assim em uma estrutura familiar (SILVA; MICHEL, 2012).

Ao longo dos anos a concepção de empresa familiar foi se modificando e se ampliando, tanto que de acordo com Silva e Michel (2012) e Donatti (1999), a segunda forma de negócio familiar seria a propriedade rural. Os citados autores concordam que antigamente, para satisfazer as necessidades e os desejos humanos, havia um sistema de câmbio por meio da troca de produtos, contudo, com o passar do tempo foi notado que faltavam alguns itens essenciais este sistema. Deste modo, originou-se o comércio que contribuiu para o estabelecimento de relações de trocas econômicas e financeiras por meio do capitalismo.

Conforme Silva *et al.* (1999) não existe consenso na definição da empresa familiar, haja vista que alguns autores que já realizaram este tipo de investigação. Por outro lado, o referido autor afirma que a inexistência de uma conceituação pode ser um obstáculo para o desenvolvimento de estudos e para a compreensão da importância e variedade deste tipo de empresa. A seguir, o Quadro 1 apresenta um comparativo das definições de empresas familiares mais comuns:

Quadro 1 – Síntese da Definição de Empresa Familiar

| Autor | Definição |
|---|---|
| Donelley (1964) | Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e nos interesses e objetivos da família. Tal ligação é indicada quando uma ou mais das condições a seguir existem: 1) O relacionamento familiar é um fator, dentre outros, para determinar a sucessão; 2) Esposas e filhos podem estar no conselho de administração; 3) Os importantes valores institucionais da firma são identificados e influenciados com a família; 4) A posição do membro da família influencia na sua posição familiar. |
| Martins (1981) | A empresa familiar é aquela controlada por membros de uma única família, incluindo a empresa limitada e também de capital aberto, onde ambos os casos, a família tem efetivo controle. |
| Bernhoeft (1989) | Uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios. |
| Bernhoeft (1991) | O aspecto familiar está mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias. |
| Lodi (1993) | A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador. |
| Gersick <i>et al.</i> (1997) | Mais que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar. |
| Tagiuri e Davis (1996) | São organizações onde dois ou mais membros da família estendida (<i>extended family members</i>) influenciam a direção dos negócios através do exercício de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade. |
| Chadler <i>apud</i> Church (1996) | A firma familiar é aquela que é propriedade, controlada e gerenciada por uma família. |
| Barry (1975) <i>apud</i> Déry <i>et al.</i> (1993) e (1999) | A empresa familiar é na prática controlada pelos membros da “ <i>single family</i> ”. |
| Barnes; Hershon <i>apud</i> Déry (1993) | A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros de uma família. |
| Dyer (1983) <i>apud</i> Déry <i>et al.</i> (1993) | A empresa familiar é uma organização onde as decisões com relação à propriedade e ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias. |
| Oliveira (2006) | A empresa familiar é caracterizada pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. |
| Bueno, Fernández e Sánchez (2007) | A empresa familiar não é de propriedade única, mas sim se trata de uma característica multidimensional e, portanto, não há empresas familiares e não-familiares, há empresas menos ou mais familiares. |

Fonte: Adaptado de Silva *et al.* (1999), Silva e Michel (2012), Donatti (1999) e Antonialli (1998).

Alguns destes conceitos expõem somente a descrição de características de empresas familiares, enquanto outros propõem uma conceituação mais fundamentada. Neto e Freitas (2003, p. 3), explicam que “independente da definição utilizada, as organizações familiares têm sido estudadas, ao longo do tempo, sob diferentes abordagens”.

Silva *et al.* (1999) citam o modelo de três círculos da empresa familiar e explicam que há três dimensões a serem consideradas para que exista uma empresa familiar, que são: as noções de propriedade, família e empresa. A partir destas dimensões são traçados os estágios de desenvolvimento das empresas familiares, sendo que a mudança de estágio pode ser decorrente de eventos em qualquer uma destas dimensões.

Carlton (2003) explica que no modelo de três círculos de Gersick (1997) as três dimensões são superpostas, interagem e influenciam a gestão e o futuro da empresa. Ainda a este respeito, Carlton (2003) explica cada uma das dimensões separadamente, e acrescenta que em cada uma delas existem estágios que avançam ao longo da evolução da organização. Neto e Freitas (2003, p. 4) explicam também que “as diferentes escalas de desenvolvimento de cada dimensão, apesar de influenciarem umas às outras, são independentes, mudando ao seu próprio ritmo e de acordo com sua sequência específica”.

A primeira dimensão que Carlton (2003) explica é a propriedade. Nesta dimensão é possível identificar três estágios de desenvolvimento: proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. O primeiro estágio é quando o controle da entidade é realizado por um único proprietário ou um casal, sendo possível ainda a existência de outros proprietários, mas apenas com participação simbólica, sem nenhum tipo de autoridade dentro da entidade. No segundo estágio, o domínio acionário não é mais do proprietário ou do casal, mas sim de dois ou mais irmãos e, além disso, nesta etapa se inicia um processo para a divisão dos sócios e, conseqüentemente, para a definição de papéis de sócios que não são funcionários. Por fim, o último estágio é do consórcio de primos, cuja organização se encontra em uma mistura de acionistas que são primos, e de sócios que são funcionários e não funcionários.

A segunda dimensão é a Família, na qual é plausível encontrar quatro estágios: jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto e passagem do bastão. O primeiro estágio desta dimensão é caracterizado pelo fato

de a geração adulta possuir menos de 40 anos e os filhos, se houver, menos de 18 anos, sendo que nesta fase também é importante criar a vida cômputo da sociedade de forma viável para o bom desenvolvimento da família e da organização. O segundo estágio é marcado pelo fato de a geração mais velha estar entre 35 e 55 anos, e a mais jovem entre a adolescência e os 30 anos, a qual é indispensável separar e individualizar a geração mais nova para que aconteça um bom processo de desenvolvimento da organização. O estágio de trabalho conjunto, que é a terceira fase, apresenta a geração mais velha com a idade entre 50 e 65 anos e a mais nova entre 20 e 45 anos, sendo fundamental o diálogo entre estas gerações para que a organização progrida. Por fim, no quarto estágio acontece a passagem do bastão da geração mais velha para a mais nova. Nesta última fase, os mais velhos são considerados idosos, tendo 60 anos ou mais, e é quando acontece o desligamento, a transição e a sucessão de liderança na família (CARLTON, 2003).

A terceira dimensão é a da Empresa, composta por três estágios. O primeiro é o do início da empresa, em que a firma está em fase primitiva e possui estrutura informal, com pequeno porte, e cujo objetivo é sobreviver no mercado. A segunda fase é a expansão/formalização da empresa, sendo está marcada pelo desenvolvimento de uma estrutura organizacional funcional, que objetiva alcançar a profissionalização, a criação de um planejamento estratégico e de políticas organizacionais. E o último estágio é o da empresa madura, em que acontece a estabilização da organização, com rotinas já estabelecidas e funcionais (CARLTON, 2003).

O entendimento destas dimensões pode ser feito separadamente, entretanto, é interessante ressaltar que elas são sobrepostas e que estas são responsáveis por gerar quatro tipos clássicos de empresa familiar: os fundadores e a experiência empreendedora; a empresa familiar, crescendo e evoluindo; a empresa familiar complexa; e a diversidade de sucessões: sonhos e desafios. Cada um desses tipos de empresa é caracterizado por combinações das dimensões de propriedade, família e empresa, possuindo características próprias (CARLTON, 2003).

No primeiro tipo, os fundadores e a experiência empreendedora faz uma combinação de um proprietário controlador, uma jovem família empresária e o estágio inicial da empresa. A empresa familiar crescendo e evoluindo, que é o segundo tipo de empresa, é caracterizada pela sociedade entre irmãos, pela entrada na empresa e pela expansão/formalização da mesma. O terceiro tipo, a empresa

familiar complexa, é marcado pelo consórcio de primos, trabalho conjunto e um estágio maduro da empresa. Por fim, o último tipo, conhecido como a diversidade de sucessões: sonhos e desafios, identificado pela passagem do bastão.

Fundamentado na análise histórico organizacional e no desenvolvimento dos estágios de cada uma das dimensões do modelo tridimensional (ou modelo de três círculos) de Gersick, é possível delinear as características e os desafios enfrentados pelas organizações familiares (NETO; FREITAS, 2003). Além disso, os autores Neto e Freitas (2003) ressaltam que este modelo é útil para analisar os conflitos existentes em empresas familiares, além de como o papel de cada membro existente nas variadas dimensões influencia a organização. Carlton (2003) corrobora este último ponto com Neto e Freitas (2003), assim como concorda com o fato de que qualquer membro da família pode estar alocado em qualquer um dos campos que forma a interação entre a sobreposição das dimensões.

Já Gonçalves (2000) indica a existência de três premissas mínimas, que devem coexistir para caracterizar uma empresa familiar, que são: a família ter a totalidade ou maioria das ações ou controle econômico da propriedade da empresa; a família ser a responsável pela gestão empresarial, sendo incumbida de definir objetivos, planos e diretrizes; e a família ser responsável pela administração do negócio, participando do nível executivo no topo da cadeia hierárquica.

Para complementar a historicidade da empresa familiar, Gonçalves (2000) cita que a empresa familiar brasileira foi historicamente influenciada pela cultura do país, com isso dois pontos merecem destaque para compreender a lógica de pensamento, estruturação e trabalho das empresas familiares, que são: o patrimonialismo e o patronato político.

Patrimonialismo, segundo definição do dicionário Aurélio, é a “forma de governação que não faz distinção entre o patrimônio público e o privado e que baseia a organização social num conjunto de bens com valor de troca”, ou seja, a família mescla o seu patrimônio pessoal com o patrimônio da empresa, tornando-o único. Em consequência do patrimonialismo, é possível notar alguns tipos de comportamento, como o autoritário, o nepotista e o paternalista. Tratando com maior riqueza de detalhes, tem-se:

a) O comportamento paternalista é quando acontece uma mistura no relacionamento profissional com o pessoal, todavia, com o advento da globalização,

segundo Gonçalves (2000), as empresas vêm se libertando deste tipo de comportamento para que possam atingir um patamar de competitividade frente à concorrência, cada vez mais crescente;

b) O comportamento autoritário acontece devido ao fato da família ser a proprietária da empresa, e identificar que é a mais conhecedora das necessidades da mesma;

c) O comportamento nepotista é o favorecimento excessivo atribuído a parentes ou amigos pela família ou pelo patriarca.

O patronato político é um termo originado e praticado, segundo Gonçalves (2000, p. 11),

[...] durante todo o Império, quando se formou a elite dos “barões de café”, prosseguiu durante a Primeira República, sustentado pelo primeiro convênio de Taubaté, de 1905, tendo passado pela Segunda República, pelo Estado Novo, conseguindo estar sempre vivo.

Até a década de 50, as empresas familiares se faziam presentes em quase todos os segmentos da economia brasileira, entretanto, a partir de 1950 foi adotado o nacionalismo desenvolvimentista, que proporcionou oportunidades para elas aproveitarem financiamentos e tarifas protecionistas, conforme assevera Gonçalves (2000).

Entretanto, com o transcorrer dos anos os patronos das empresas familiares se viram assumindo encargos de impostos e tributos, obrigações trabalhistas e ambientais que estimularam a busca por certa incompetência. Dessa forma, desde a década 90, com o avanço do neoliberalismo na economia brasileira e o incentivo da política de privatizações, houve mudanças nas empresas familiares, sendo que muitas delas passaram a ser controladas por empresas multinacionais.

Estas características citadas nos parágrafos anteriores são reforçadas por Silva e Michel (2012) quando enumeram as particularidades que configuram as empresas familiares:

- a) Lealdade entre as pessoas da empresa;
- b) Laços afetivos que podem influenciar condutas e medidas;

- c) Engrandecimento da antiguidade como característica que se eleva à efetividade e competência;
- d) Exigência de dedicação;
- e) Postura de severidade com a forma de administrar e de se portar na empresa;
- f) Expectativa de alta fidelidade;
- g) Dificuldade na separação entre o pessoal e o profissional;
- h) Jogos de poder.

Cabe salientar que existem pontos positivos e negativos para as empresas familiares e, dessa forma, o Quadro 2 foi elaborado de modo comparativo, para que haja um entendimento melhor acerca destes possíveis pontos.

Quadro 2 – Síntese dos Possíveis Pontos Positivos e Negativos das Empresas Familiares

| Pontos Positivos | Pontos Negativos |
|---|---|
| Valores estabelecidos de acordo com a visão da família | Paternalismo, pela sobreposição entre família e empresa |
| Compromisso para alcançar os resultados almejados | Autoritarismo gerando um estilo centralizado de gestão |
| Relacionamento mais próximo com os funcionários, fornecedores e parceiros | Nepotismo para designar cargos dentro da empresa |
| União familiar que pode ser convertida em uma melhor comunicação | Falta de coesão familiar pode gerar conflitos de interesses |
| Conhecimento mais aprofundado do negócio | Dificuldade em enfrentar mudanças organizacionais |
| Não divulgação das informações da empresa por não ser de capital aberto | Gestão e confusão do patrimônio familiar e empresarial |

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Silva *et al.* (1999) entendem que o anseio para abrir uma empresa é provocado pelo desejo de ser dono do próprio negócio, ter independência e o controle sobre a vida pessoal e profissional. Além disso, a situação econômica existente no país, os avanços tecnológicos que substituem algumas atividades humanas, os novos processos produtos e os sistemas de gestão colaboram com essa vontade. Por conta disto, o referido autor entra em harmonia com Silva (2012)

ao afirmarem que as empresas familiares estão aumentando a sua relevância e notabilidade ao longo dos anos.

Dados evidenciam que quase 80% das empresas do mundo são familiares, podendo ser micro, pequenas ou grandes entidades. Caso sejam somente considerados os países desenvolvidos, cerca de 75% das empresas podem ser denominadas como familiares, sendo que estas são responsáveis por aproximadamente 55% da absorção da mão de obra. No Brasil essa representatividade é maior, chegando a 90% dos maiores grupos nacionais privados, decorrendo também no aumento da relevância da força de trabalho de 1,6 milhão de pessoas (SILVA *et al.*, 1999).

Antonialli (1998) ao abordar as características das empresas familiares, ratifica com Silva *et al.* (1999), ao pontuar que a maioria das empresas familiares “são compostas na maioria por micro, pequenas e médias organização” (ANTONIALLI, 1998, p. 3). Além disso, Antonialli (1998) informa que existem vários grupos familiares bem-sucedidos e proprietários de grandes empresas, como Grupo Votorantim, Pão de Açúcar, conglomerado Globo, Grupo Bradesco, Grupo Itaú, Aracruz, Perdigão, entre outras.

Ambos os autores, Silva *et al.* (1999) e Silva e Michel (2012), ressaltam que independentemente da significância das empresas familiares no Brasil e no mundo, várias delas não sobrevivem por muito tempo. Os referidos autores concluem que empresas familiares têm dificuldade para realizar mudanças organizacionais e de mercado, na conjuntura da inovação e criação de novos produtos e serviços, para então crescerem e continuarem a obter rentabilidade. Além disso, Silva e Michel (2012) destacam que alguns motivos da falência de empresas familiares são os mesmos de empresas não-familiares, tais como: a gestão dos custos, pouco ou nenhum investimento em pesquisa, pouco desenvolvimento e inovação, e a capacidade de se adequar às mudanças, isto é, a gestão de mudança e riscos.

Silva e Michel (2012) ressaltam a importância de prever os conflitos e diz que a melhor forma de solucioná-los, quando surgem, é a comunicação. Outro ponto que os autores expõem é que a origem de conflitos é geralmente motivada por diferenças de opiniões e percepções, que causam expectativas diferentes. Em consequência, o relacionamento pessoal se mistura com o profissional dentro da organização, o que pode se ser prejudicial e destrutivo para a saúde da empresa.

Em contrapartida, para além dessa visão um pouco mais conservadora das empresas familiares, já existem estudos que discorrem sobre como a estrutura familiar está se reformulando ao longo dos anos e como a contemporaneidade as transformou. Perante esta perspectiva, Machado (2005, p. 317) afirma que “a atual estrutura social, do ponto de vista das configurações familiares, apresenta-se de forma mais complexa do que duas décadas atrás, quando a noção de família patriarcal equivalia à estrutura desse núcleo de socialização”.

Algumas transformações na estrutura familiar ainda estão em curso, a citar a inserção da mulher no mercado de trabalho, o avanço da tecnologia, especialmente no que tange à reprodução humana, a compatibilização entre casamento, trabalho e vida pessoal, os movimentos feministas, a cultura globalizada que permite o acesso a informações de outras localidades no mundo, e as novas formas de pensar a família, como as homossexuais. Isso tudo vem contribuindo para a redução do patriarcalismo que se perpetua histórica e culturalmente no Brasil, e também para repensar os relacionamentos que extrapolam a linha básica da família pais e filhos, denominada como família nuclear (MACHADO, 2005, p. 317).

Acerca das múltiplas relações existentes entre os membros de uma empresa familiar, Donnelley (1964, p. 197-198) assegura que:

O consenso geral é de que, quando família e empresa estão mesclados, o resultado é sempre uma atividade empresarial de menor eficiência. Mas um exame mais detido do assunto sugere que esta crença pode não encontrar fundamentos. Ignora-se o fato de que a prática administrativa eficiente se baseia no entendimento do relacionamento entre pessoas na medida em que afetam a vida de qualquer organização.

Isto posto, Machado (2005) considera que é preciso primeiramente pensar quem é a família, para depois refletir sobre quem é a empresa familiar, pois o conceito de empresa familiar deve estar adaptado à dinâmica contemporânea e, com isso, há o destaque de três pontos: tamanho da família, distância entre gerações e composição da família, e distribuição do poder. O tamanho da família, de acordo com Machado (2005, p. 320), “do ponto de vista da empresa familiar verifica-se, obviamente, que o número de potenciais sucessores foi também reduzido”, todavia, com o rearranjo familiar, ainda existe a possibilidade da família extensiva, que é o resultado de outros relacionamentos existentes dentro da família e, por conta disso,

não se deve apenas considerar a relação pai-filho e mãe-filho, mas também, sogro-nora, avô-neta, entre outras múltiplas relações.

A distância entre as gerações, apontada por Machado (2005), tem aumentado nos últimos anos porque muitas pessoas estão preferindo constituir família cada vez mais tarde, sendo que este ponto torna a convivência entre o patriarca da empresa e o seu sucessor menor e, conseqüentemente, a distância entre as idades maiores. Além disso, a composição da família e a distribuição do poder também estão se alterando, pois a tradicional relação existente entre o pai (patriarca) e o filho primogênito (provável sucessor) está se rompendo paulatinamente, e a composição dentro da família vem se tornando mais homogênea, fazendo com que outras pessoas também tenham poder dentro da estrutura familiar e, conseqüentemente, dentro da empresa familiar. Donetti (1999, p. 57) afirma que:

É certo, porém, que as empresas familiares de maior porte que pretendem crescer somente terão sucesso com perfil e mentalidade completamente diferentes da tradicional, ou seja, com capital aberto, gestão profissionalizada, racionalidade temperada por ousadia no processo de tomada de decisão gerencial.

Conforme exposto ao longo deste estudo, a empresa familiar, assim como qualquer organização, possui desafios e dificuldades. Entretanto, conforme Gonçalves (2000, p. 12), têm-se atualmente uma vasta literatura, estudos e pesquisas que proporcionam conhecimento, análises e possíveis resultados para este tipo de empresa. Todavia, Machado (2005) aponta que ainda são necessários estudos para entender os diversos enfoques de uma estrutura familiar, assim como elucidar o impacto que as transformações na família podem causar na empresa e estas reciprocamente. Além disso, Silva *et al.* (1999) reforçam a relevância de buscar novas pesquisas para compreender as particularidades e as características deste tipo de empresa.

2.2 Estratégias de internacionalização

Com base no tópico anterior, foi possível ampliar o entendimento acerca das empresas familiares, ou seja, de onde elas vieram, o que são, suas principais

características, o quanto elas são representativas dentro de um país e as questões mais atuais relacionadas à empresa familiar.

O estudo a respeito das empresas familiares não pode cessar, pois elas possuem expressivo destaque no contexto da economia dos países, e como qualquer empresa, são responsáveis por absorver mão de obra. Todavia, além de aprofundar os estudos sobre este tipo de empresa, é importante estudar como estas organizações se internacionalizam.

Para analisar a estratégia de internacionalização e o seu processo em uma empresa familiar, é preciso entender primeiramente o que são as teorias de internacionalização, o mercado-alvo para o qual será realizado esse procedimento e as formas de entrada neste mercado. Estes tópicos serão abordados a partir deste ponto no presente capítulo.

2.2.1 Teorias de internacionalização

Os estudos sobre o processo de internacionalização em empresas aumentaram quantitativamente a partir da década de 50, especialmente nos países em desenvolvimento, sendo que o progresso acadêmico quanto à temática foi gradual (KIM; NETO, 2007). Para Mendonça e Cunha (2011) de fato se trata de um processo relativamente recente, mais precisamente das últimas seis décadas, e que sofreu aumento gradual do seu envolvimento em pesquisas. De modo que conforme Costa *et al.* (2015, p. 2):

[...] a internacionalização não é mais vista como um processo secundário vislumbrado em futuro estratégico das empresas e sim como um pressuposto da natureza estratégicas das empresas globais com atuação no mercado nacional e/ou internacional.

Apesar do notório progresso, ainda existem hiatos de conhecimento no contexto dos negócios internacionais, tanto no que tange à compreensão da história econômica, quanto de preparação empresarial para o mundo globalizado (KRAUS, 2006). Por isso, o referido autor afirma que:

Não há, na literatura especializada, entretanto, uma estrutura teórica sólida sobre o processo de internacionalização, ou sobre o desenvolvimento dos negócios em nível internacional. A grande

maioria dos autores realizou estudos de casos, relatos de experiências ou de trabalhos de consultorias (KRAUS, 2006, p. 27).

O processo de abertura para outros países é impulsionado por conta da globalização que as economias e os mercados vêm vivenciando ao longo dos últimos anos. Além da própria globalização, outras razões conduzem ao processo de internacionalização, como, por exemplo, a ocorrência de saturação do mercado em que a organização atua, a concorrência descomunal em determinados ramos de atuação, e também porque diversas empresas buscam se desafiar em outros ambientes (KIM; NETO, 2007).

Pozzobon e Schmidt (2008) ressaltam que o processo de internacionalização de empresas pode ser analisado mediante diversas óticas, que podem ser econômicas, comportamentais, de competitividade, de operações, entre outras. Todavia, há ainda os autores que dividem, grosso modo, as teorias de internacionalização em duas abordagens principais. A primeira delas é baseada em critérios econômicos, isto é, a maximização do retorno, e a segunda é fundamentada em atitudes, percepções e comportamentos com o objetivo de reduzir os riscos empresariais (BEMVINDO, 2014), sendo que estas serão abordadas em sequência.

2.2.1.1 Abordagem econômica da teoria de internacionalização

De acordo com Pereira e Pimentel (2005, p. 54), “o impacto da internacionalização se dá em duas maneiras”, sendo uma destas no que tange à chegada de empresas estrangeiras no país, que não é o foco deste estudo, e a segunda dimensão diz respeito à expansão e internacionalização das empresas brasileiras. Diante destas perspectivas, os autores ainda afirmam que é crescente o número de organizações brasileiras bem-sucedidas em seus processos de internacionalização.

Segundo Pozzobon e Schmidt (2008, p. 3), “as teorias econômicas de internacionalização explicam o processo de internacionalização através do nível de agregação da macroeconomia, das indústrias e das firmas”. A este respeito Mendonça e Cunha (2011, p. 35) respaldam e destacam que nesta abordagem “prevalece o pensamento racional de soluções para questões do processo de internacionalização, objetivando encontrar um caminho de decisões que trouxesse maximização de retornos econômicos”. Teixeira e Flores (2014, p. 5) afirmam ainda

que estas teorias econômicas são “orientadas para decisões pseudo racionais, ou seja, focadas em um caminho que privilegie a maximização dos retornos econômicos”.

A literatura concorda quanto à existência de alguns tipos de teorias dentro da abordagem econômica da internacionalização. Tendo em vista este cenário, Mendonça e Cunha (2011) e Pacheco (2007) expõem as quatro principais teorias, que são:

- Teoria da Internalização ou Teoria das Operações Internacionais
- Teoria do Ciclo do Produto
- Teoria do Poder de Mercado
- Teoria do Paradigma Eclético

a) Teoria da Internalização

A Teoria da Internalização foi concebida inicialmente por Ronald Coase, em 1937, cuja crença era que a empresa passa por um processo de internacionalização de maneira dinâmica. Coase compreende que as trocas poderiam acontecer no mercado ou dentro da firma, de modo que a partir disso foi possível desenhar duas situações: uma em que o limite de crescimento da organização acontecia quando se igualassem os custos de transação para estruturar dentro da empresa e os custos da utilização do mercado; e a outra acontecia quando os custos de mercado fossem mais dispendiosos que os custos de transação, sendo esta responsável pela internalização da organização (PACHECO, 2007).

Posteriormente, em 1976, Buckley e Casson redesenharam a Teoria da Internalização, ou como também é conhecida, Teoria das Operações Internacionais. Buckley destaca que integração vertical e horizontal influenciam a internalização, enquanto Casson salienta que existe relacionamento entre o crescimento da empresa e a monopolização de um produto que tem alta demanda. Os autores destacam que a forma de entrar em atuação num mercado internacional é conectada com os custos e o padrão de crescimento do ramo, além de concordarem que o modo de entrar em um mercado no exterior nem sempre acontece de maneira evolutiva (PACHECO, 2007).

Costa *et al.* (2015) esclarecem que esta teoria foi concebida para elucidar as formas de prever o atendimento das empresas multinacionais que, segundo os estes

autores, pode ser por meio de “empresas domésticas, subsidiárias e multinacionais, empresas nacionais que comercializam produtos importados e por importação direta de multinacionais”. Em referência a essa abordagem, Barreto (2011) resume a teoria:

Com base nos estudos em evidência, é possível apresentar a teoria da internalização como modelo que visa à redução de custos na decisão de internacionalização, propondo a melhor forma de se atender o mercado externo evitando as falhas de transação.

b) Teoria do Ciclo do Produto

A Teoria do Ciclo do Produto, elaborada por Raymond Vernon em maio de 1966, surgiu, conforme Martins e Pessoa (2007, p. 309), para:

[...] analisar especificamente os determinantes dos padrões de comércio e de investimentos produtivos norte-americanos no exterior, no período compreendido entre o final da Segunda Guerra Mundial e meados dos anos 1960, a teoria do ciclo do produto acabaria por tornar-se uma referência na discussão sobre comércio e progresso técnico.

De acordo com Martins e Pessoa (2007), Vernon mostrava que os referenciais derivados da teoria neoclássica do comércio estavam inadequados para explicar o comércio internacional. Assim, os autores esclarecem que relacionam esta teoria a:

[...] uma teoria do comércio que aponta para uma noção de vantagens comparativas de caráter dinâmico e a uma teoria do investimento (produtivo) que pressupõe racionalidade limitada e estrutura de mercado em concorrência imperfeita. O resultado dessa articulação é um modelo no qual o fluxo de comércio e a estratégia de localização da produção no exterior são explicados em função do ciclo de vida do produto (MARTINS; PESSOA, 2007, p. 311).

Pacheco (2007) elucida que o processo de internacionalização em uma empresa originária de país subdesenvolvido pode acontecer como em qualquer outra de país desenvolvido, pois o acesso ao conhecimento tecnológico e científico é

igual. Entretanto, o que diferencia é a aplicação destes conhecimentos e a consciência das oportunidades advindas.

Costa *et al.* (2015) explicam que “a cada estágio do ciclo de vida do produto a empresa passa a assumir nova fase no processo de internacionalização”. A essência desta teoria, de acordo com Martins e Pessoa (2007), é exatamente a de que irão surgir novos produtos, que eles irão se desenvolver, atingir a maturidade e entrar em declínio, culminando no seu possível desaparecimento. Em outras palavras, estabelece que a expansão internacional da empresa acontece ao passo do desenvolvimento do ciclo dos produtos e de como o mercado oferece as condições para isso se concretizar.

Conforme Costa *et al.* (2015), as etapas pelas quais a organização passa na teoria do ciclo do produto são: exportação, investimento direto no exterior, padronização do processo produtivo e declínio. Entretanto, Martins e Pessoa (2007) apresentam outra forma de exposição da teoria em questão, possuindo três etapas: produto novo, produto em maturação e produto padronizado. Por fim, Pacheco (2007) explicita outra classificação desta teoria, apresentando três fases do ciclo de vida de um produto: introdução, crescimento e maturação. Em suma, testificam que esta teoria anuncia que a empresa atravessa um processo gradual para alcançar o mercado estrangeiro.

Martins e Pessoa (2007) defendem que a teoria do ciclo produtivo é uma tentativa de unificar a inovação, a escala de produção, as economias estrangeiras e a incerteza decorrente das teorias precedentes neoclássicas. Todavia, Costa *et al.* (2015) ressaltam que esta teoria econômica não possui alto número de variáveis levadas em consideração, e que, como consequência, apresenta baixa capacidade de fazer previsões que possam ser testadas, o que contraria a visão científica.

c) Teoria do Poder de Mercado

A Teoria do Poder de Mercado, desenvolvida por Hymer em 1968, “afirma que as empresas multinacionais possuem vantagens monopolistas que as tornam superiores às empresas locais em seu próprio mercado” (BARRETO, 2011, p. 34). Além disso, Pozzobon e Schmidt (2008, p. 4) esclarecem que:

Hymer (1976) preocupa-se com a necessidade de se diferenciar os investimentos do tipo puramente financeiro daquele do tipo *portfolio*. Segundo sua análise, a questão-chave que diferencia os dois reside no controle. Afirma, ainda que a teoria neoclássica, baseada em taxas de juros, não pode explicar os investimentos diretos no exterior e suas motivações.

Pozzobon e Schmidt (2008), Barreto (2011) e Pacheco (2007) apontam que o autor da teoria contesta a ideia de que os investimentos diretos no exterior são realizados por conta da diferença das taxas de juros, ou da vontade de diversificar operações financeiras. Na realidade, as principais razões para uma organização investir no estrangeiro seria a de retirar um potencial concorrente e se apoderar do conhecimento que viria em consequência do processo. Este seria então o ponto chave desta teoria que, de acordo com Barreto (2011), enfatizaria as imperfeições de mercado informadas por Pozzobon e Schmidt (2008) como sendo: mercado de bens, elementos de mercado, economias de escala interna e externa, e interferência do governo com a produção ou comércio. Estas imperfeições poderiam então resultar em vantagens, que algumas vezes não existiriam no mercado do país de origem.

Bemvindo (2014) e Barreto (2011) desenvolvem estudos nos quais sinalizam que as empresas tendem a ter maior participação no mercado do país de origem por meio de aquisições e fusões. Todavia, este processo chegaria a um ponto onde não mais seria possível ampliar, e isto levaria as organizações a partir para o mercado estrangeiro.

Ainda em conformidade com Bemvindo (2014, p.21-22), Hymer acreditava que “exercer algum controle sobre a operação estrangeira era necessário para a maximização dos retornos do processo de internacionalização. Então, a busca de controle é o motivador do investimento estrangeiro direto”. Barreto (2011) e Pacheco (2007) concordam com este ponto do nível de controle do investimento internacional, de modo que Barreto (2011) conclui validando a premissa de Hymer que sugere a aquisição de outras empresas para diminuir a concorrência e realizar o processo de internacionalização.

d) Teoria do Paradigma Eclético

Por fim, a Teoria do Paradigma Eclético, criada por John Dunning em 1980, que teve como intuito principal reunir as teorias econômicas com outras variáveis e fazer uma análise da correlação entre elas. A respeito dela, Pacheco (2007, p. 28) corrobora com Bemvindo (2014) e cita que o paradigma eclético tem o objetivo de:

[...] delinear uma explicação ampla para a teoria de produção internacional da firma, com o auxílio de diversos ramos da teoria econômica. O Paradigma Eclético tinha por objetivo explicar a extensão, forma e padrão da produção internacional, identificando e avaliando os fatores que influenciariam a decisão de produzir no exterior.

A Teoria do Paradigma Eclético tem como finalidade estudar duas alternativas, que seria a de produzir no país de origem e fornecer para o exterior, ou produzir fora do país de origem e abastecer diretamente os países no exterior, sendo que estas possibilidades fariam parte de um processo único, cuja meta era decidir pela produção ou não no exterior (BEMVINDO, 2014).

Segundo Costa *et al.* (2015), Mendonça e Cunha (2011), Bemvindo (2014) e Pacheco (2007), o criador desta teoria desenvolveu um paradigma chamado OLI (*Ownership Localization Internalization*) para explicar os padrões de internacionalização de maneira simples e profunda.

De acordo com Costa *et al.* (2015) e com Barreto (2011), *Ownership*, que em tradução para o português ficou conhecido como as vantagens de propriedade, ou seja, se refere tanto aos bens intangíveis da organização quanto às competências que foram alicerçadas; *Localization* é a vantagem de localização, isto é, quando a empresa pode ter vantagens a depender das características da região onde está localizada; e *Internalization*, que é a vantagem de internalização, se refere à capacidade da empresa de internalizar as vantagens adquiridas no exterior.

A interação entre estas três variáveis, conforme Mendonça e Cunha (2011, p. 35), é que determina a “extensão, geográfica e industrial, da composição da produção industrial realizada por empresas multinacionais estrangeiras”. Além disso, Avila (2009) confirma que a relação entre estas variáveis ocorre em virtude da produção e das decisões de investimento exterior.

Costa *et al.* (2015) sugerem que para haver o desenvolvimento da variável de internalização é preciso primeiramente prosperar as duas primeiras, sendo que isto se deve aos custos de transação. Os referidos autores reportam que “quando os

custos de transação forem superiores aos de incorporação, a organização tende a internalizar-se no mercado passando a atuar como fabricante” (2015, p. 4). Ainda nesta conjuntura, Dalmoro (2008) acrescenta informando que o processo para a entrada da empresa no mercado estrangeiro ocorre de maneira racional por meio dos custos relacionados ao processo de internacionalização.

Com base nos aspectos desta teoria econômica, Costa *et al.* (2015, p. 4) ressaltam que ela “é base fundamental para o desenvolvimento estratégico para os custos de transação e de informações e a observação de oportunidades de negócios geradas pelos agentes. É por essa razão que essa teoria é considerada um modelo multi-teórico”.

2.2.1.2 Abordagem Comportamental da Teoria de Internacionalização

Abordar as teorias de internacionalização por meio da evolução de aspectos comportamentais torna o enfoque diferenciado daquele que vinha prevalecendo nas teorias econômicas. Com relação ao isto, Teixeira e Flores (2014, p. 6) afirmam que as abordagens comportamentais “referem-se aos processos dependentes das atitudes, percepções e comportamentos dos tomadores de decisão, que estariam orientados para reduzir os riscos das decisões de onde e como expandir”. E, Pozzobon e Schmidt (2008, p. 3) complementam explicando que “as teorias comportamentais enfatizam os problemas associados com a aprendizagem, o comprometimento, e os aspectos culturais, sendo que estas últimas veem a internacionalização como um processo gradual, envolvendo aprendizagem”.

Segundo Bemvindo (2014, p. 19) “a abordagem econômica predominou nos estudos da área até a década de 1970, quando foi questionada pelo Modelo de Uppsala”. Dalmoro (2008, p. 62) acrescenta que “na tentativa de explicar o processo de internacionalização, surgem algumas teorias, entre as quais se considera pioneira a Teoria de Uppsala”. Em conformidade, Hilal e Hemais (2003, p. 110) afirmam que:

O impacto mais importante causado pela nova linha de pensamento, foi fazer com que os estudos de Negócios Internacionais deixassem de ser examinados puramente como fenômeno econômico para serem também analisados sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional.

a) Antecedentes à Escola Nórdica

Barreto (2011) e Pacheco (2007) elucidam a existência de teorias nas abordagens comportamentais que precederam as Escolas Nórdicas de Administração, em especial a Escola de Uppsala. Segundo Bemvindo (2014), as antecessoras foram baseadas em alguns autores que se destacaram: Cyert e March (1963), Aharoni (1966) e Penrose (1995). De acordo com o autor, Cyert e March são considerados referências para o Modelo de Uppsala, pois eles acreditavam que no processo decisório de internacionalização de uma empresa, tanto as teorias econômicas quanto as informações comportamentais das organizações seriam importantes.

Além de Cyert e March, Bemvindo (2014) explica que houve também a influência de Penrose, que afirmava que a aquisição de conhecimentos, habilidades e experiências está diretamente relacionada ao crescimento de uma empresa. Por fim, temos o Aharoni, que conforme Barreto (2011, p. 42), desenvolveu a teoria do processo decisório em que julga pertinente:

As atitudes, opiniões e relacionamentos sociais, chegando a caracterizar o ser humano como um ser analítico, que está sempre avaliando diversas hipóteses antes de tomar uma decisão, visto que não existem soluções prontas para cada desafio da empresa, ainda mais quando o desafio é o mercado externo.

b) Escola Nórdica

De acordo com Pacheco (2007), com o surgimento da Escola Nórdica de Administração salientou-se a existência de alguns trabalhos que são procedentes desta, que foram:

- Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)
- Johanson e Vahlne (1977 e 1990)
- Hallén e Wiedersheim-Paul (1979)
- Welch e Loustarinen (1988)

O trabalho concebido por Johanson e Wiedersheim-Paul, em 1979, é explicado por Barreto (2011) como se referindo à pesquisa na qual os investigadores

focaram em uma amostra com quatro empresas da Suécia. Como resultado, segundo o autor:

[...] foram apresentadas características comuns ao processo de internacionalização utilizando a premissa básica de que primeiro a firma se estabelece no mercado doméstico para depois expandir os seus negócios para o exterior; outra característica citada foi à expansão internacional como consequência de uma série de decisões incrementais. (BARRETO, 2011, p. 46).

Para Pacheco (2007, p. 11) “os autores acreditavam que a empresa se desenvolvia no mercado interno e que a internacionalização era consequência de uma série de decisões incrementais”. Tanto Pacheco (2007) quanto Barreto (2011) apresentam quatro fases do desenvolvimento da internacionalização, que são: exportações esporádicas não regulares, exportações através de agentes, implantação de filial comercial no país estrangeiro e implantação de uma unidade de produção no país estrangeiro. Estas etapas seriam sequenciais e teriam o objetivo de aumentar o conhecimento e o comprometimento financeiro, mediante a redução de risco. Bemvindo (2014) resume a proposta de Johanson e Wiedersheim-Paul dizendo que:

Uma empresa começaria suas atividades explorando seu mercado doméstico, depois passaria a exportar seu produto para outros mercados, essas primeiras exportações poderiam ocorrer de forma indireta, através de um agente. Com a intensificação das exportações e maior contato com o mercado estrangeiro, a firma passaria para o próximo estágio, uma subsidiária de vendas. Por fim, o processo alcançaria seu ápice com o estabelecimento de unidades de produção no estrangeiro.

Todavia, Barreto (2011) apontou algumas críticas que foram referidas ao trabalho dos idealizadores, dentre as quais a de que a visão deste processo tende a ser determinista e não haveria possibilidade de saltar etapas. Por outro lado, os autores no estudo em questão não deixam transparente o fato de que não existe a possibilidade de cumprir todas as fases em sequência.

Foram as pesquisas e os estudos de Johanson e Vahlne, desenvolvidos em 1977, que fizeram surgir o Modelo de Uppsala. As publicações da Universidade de Uppsala, na Suécia, que ficou conhecida mais tarde como a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, levantaram pontos importantes e até então inovadores,

para serem abordados nas teorias de internacionalização de empresas, conforme Hilal e Hemais (2003). Costa *et al.* (2015) afirmam que os autores:

[...] propõem um modelo baseado em observações empíricas realizadas em estudos na Universidade de Uppsala, baseados no paradigma comportamental, que mostram que as empresas suecas geralmente desenvolvem as operações internacionais em pequenos passos ao invés de realizarem grandes investimentos em momentos esporádicos.

Os antecedentes ao Modelo de Uppsala focavam suas pesquisas em empresas manufatureiras e seus processos de internacionalização, como estas selecionavam seus mercados e a forma como iriam penetrar no mercado escolhido. Quando o comércio interno ficava saturado, as empresas buscavam a expansão, sendo que uma destas formas era a internacionalização. Com isso, é possível notar que não havia um processo estruturado e ordenado para internacionalizar, mas sim uma sequência de etapas nas quais era necessário incrementar conhecimentos e operações para crescer perante o mercado estrangeiro (HILAL; HEMAIS, 2003).

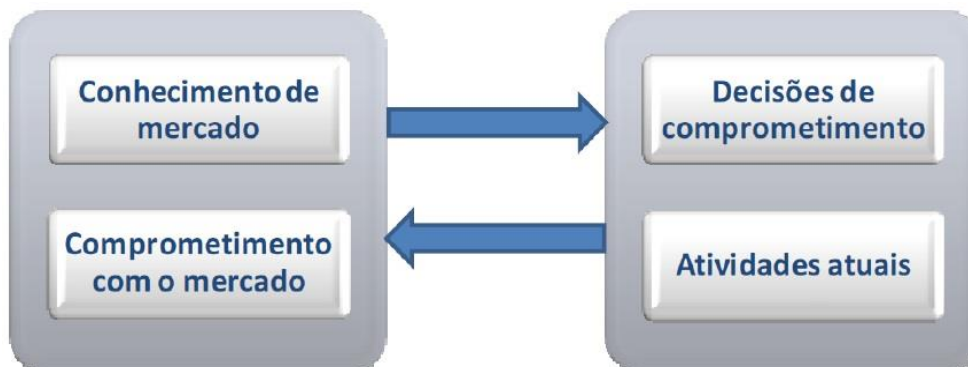
Ao longo da década de 70 houve alguns estudos que reforçavam o citado anteriormente, dessa forma, o processo defendido pela Escola de Uppsala parecia ser o mais comum entre as organizações. A internacionalização acontecia de maneira gradativa, pois a falta de conhecimento local assustava e gerava incerteza nas empresas, razão pela qual era possível notar que as empresas se aproximavam primeiro de países com os quais acreditavam haver mais semelhanças possíveis. E assim, foi notado que as empresas seguiam determinado padrão, que era de iniciar suas operações em países mais próximos e de maneira gradual, com a entrada por meio de exportações, para se expandir somente quando houvesse maior segurança (HILAL; HEMAIS, 2003).

Pacheco (2007, p. 12) explica que o modelo elaborado por Johanson e Vahlne apresenta “que as empresas suecas normalmente desenvolviam as operações internacionais em pequenas etapas, e não por meio de grandes investimentos de produção em momentos específicos”.

Costa *et al.* (2015), Teixeira e Flores (2014), Bemvindo (2014) e Pacheco (2007) concordam com Hilal e Hemais (2003), pois defendem o sequenciamento do processo de internacionalização, isto é, o crescimento gradual da internacionalização da empresa. Isso, segundo Barreto (2011) e Bemvindo (2014),

decorre devido aos novos conhecimentos adquiridos dos mercados estrangeiros e ao comprometimento dos recursos no novo mercado, que os autores citam como mecanismo básico para realizar a internacionalização.

Figura 2 – Formas de Internacionalização do Modelo de Uppsala



Fonte: Barreto (2011).

Conforme a Figura 1, Bemvindo (2014) aponta duas variáveis a considerar no modelo de Uppsala de internacionalização: conhecimento e comprometimento, ressaltando que existe uma relação direta entre o conhecimento de mercado e o comprometimento com o mercado (PACHECO, 2007). Tem-se então que a falta de conhecimento dos mercados no exterior é um dos pontos de atenção para o desenvolvimento do processo incremental de internacionalização de uma empresa, portanto, quanto maior a quantidade e o acesso das informações além do conhecimento deste mercado, menor seria a incerteza e o risco, permitindo que a organização se sentisse mais confortável para tomar decisões e se comprometer, tanto em recursos financeiros quanto em grau de engajamento.

Ainda nesta questão do conhecimento e comprometimento com o mercado, Caseiro (2013, p. 33) explica e relaciona estes pontos dizendo que:

O grau de comprometimento da empresa com o mercado externo remete tanto ao volume quanto ao tipo de seu investimento (modo de entrada), que determina sua natureza mais ou menos reversível. (...) O conhecimento dos tomadores de decisão aumenta, sua percepção do risco diminui e eles se tornam dispostos a investir volumes maiores de capital em atividades mais complexas.

Os autores Johanson e Vahlne realizaram um estudo posterior, em 1990, com a intenção de revisar e atualizar o modelo criado por eles em 1977. Nesta revisão

eles realçam alguns pontos e incorporam novas tendências ao processo que a empresa passa, como, por exemplo, para a diferença entre aspectos de estado e aspectos de mudança. Cabe explicar que os aspectos de estado são os pontos relatados desde 1977, comprometimento e conhecimento de mercado; e os aspectos de mudança são as atividades desempenhadas pela empresa e as decisões de recursos para o mercado externo. Além disso, os autores destacam a importância do *networking* e do relacionamento para o desenvolvimento da internacionalização de uma empresa (PACHECO, 2007). Esta reedição foi elaborada em função das críticas de outros autores, e também por conta de mudanças estratégicas empresariais. Além disso, o modelo original proposto continua vigente, sendo que a aplicação desta teoria seria válida somente para médias e pequenas empresas (CASEIRO, 2013).

Salienta-se ainda que nesta releitura do modelo de internacionalização, Johanson e Vahlne integram as redes de relacionamentos como um recurso fundamental para a execução do processo de internacionalização de empresas. À medida do avanço da primeira empresa que realizou este processo por meio desta rede, outras empresas parceiras vão se internacionalizando e buscando o mercado exterior (MAIA, 2011).

Existem pontos positivos e negativos no Modelo Uppsala elaborado por Johanson e Vahlne, assim como em suas reedições, que são elencadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Síntese dos Pontos Positivos e Negativos do Modelo Uppsala

| Pontos Positivos | Pontos Negativos |
|---|---|
| Questionar a ideia inicial dos estudos de internacionalização que apontam o investimento no exterior como a relação entre custo e disponibilidade dos fatores de produção | A hipótese de que o objetivo é diminuir o risco por meio das decisões |
| Valorização do conhecimento adquirido durante um processo de internacionalização de uma organização | Não considerar como os fenômenos externos à empresa influenciam o processo internacionalização |
| As redes e as relações pessoais aceleram o processo internacionalização de uma organização | Tratar de uma maneira homogênea todo o processo sem fazer distinção entre os tipos e ramos das organizações |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A primeira versão do Modelo da Escola Nórdica, conhecida como Modelo de Uppsala (ou Teoria de Uppsala ou Modelo U), ainda na atualidade vem sendo utilizado com frequência, apesar do implemento de algumas revisões, para abordar as pesquisas e o contexto atual do mundo e do Brasil (CASEIRO, 2013).

Com a construção dos dois estudos apresentados anteriormente, outras pesquisas foram sendo elaboradas. O trabalho desenvolvido por Hallén e Wiedersheim-Paul, em 1979, visa complementar aspectos do Modelo de Uppsala. Tendo em visto este aspecto, os autores utilizam o conceito de distância psíquica, que era utilizada algumas vezes como sinônimo de distância cultural, sendo que a primeira é mais ampla, uma vez que inclui outras questões empresariais além de meramente a cultura. É importante frisar que nem sempre a distância psíquica está relacionada diretamente com a distância geográfica, por isso, em alguns casos a expansão da empresa pode acontecer para um território distante geograficamente.

Ademais, Hilal e Hemais (2003) explicam que a distância psíquica é “a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países”, com isso, a ela está relacionada a questões de percepção das similaridades e diferenças entre os mercados e pessoas. Este tipo de atitude retrata que quanto menor as diferenças nas características educacionais, culturais, políticas, idioma, entre outros, com relação ao país de origem e o país de destino para expansão, menor será o risco.

Há o destaque para três características da distância psíquica, sendo a primeira a distância psicológica entre países, que é responsável por percepções típicas entre os mesmos; a distância psicológica entre as empresas, que está relacionada com as necessidades de cada uma delas; e, por fim, a distância psicológica intra-empresa, que leva em consideração as diferentes percepções que as pessoas têm dentro da mesma empresa. Em suma, as várias distâncias existentes podem ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso de um processo de internacionalização de empresas (BARRETO, 2011).

Bemvindo (2014, p. 37) aponta que “quanto maior a distância psíquica menor o incentivo a internacionalização”. Em outras palavras, a distância psicológica está diretamente relacionada com a ordem de estabelecimento em mercados no exterior (PACHECO, 2007). Complementando o conceito em questão, Costa *et al.* (2015) afirmam que existem outros pontos que norteiam as características, que são: desenvolvimento dos países; desenvolvimento educacional dos países; e práticas de negócios e linguagem. Estes autores defendem que quando os países possuem o

mesmo nível de desenvolvimento educacional e econômico “tem uma maior facilidade de relacionar comercialmente que países de realidades distantes” (COSTA *et al.*, 2015, p. 6) e também os negócios funcionam de forma mais acertada para ambos.

Por fim, Costa *et al.* (2015, p. 6) afirmam que a redução das distâncias psíquicas acontece de maneira dinâmica e contínua. Para tanto, eles salientam formação de um fluxo:

[...] a) estágio de pré-contrato, ou seja, período destinado ao reconhecimento da realidade do parceiro comercial; b) estágio de interação inicial, no qual são desenvolvidas as primeiras operações; e c) estágio de interação maduro, fase na qual as empresas já desenvolveram uma relação de confiança significativa.

No entanto, o problema desta vertente é que percepção é subjetiva e pode envolver incertezas. Deste modo, quando a empresa tem a percepção de pequena distância psíquica, este fato é normalmente independente do sucesso ou fracasso da organização. É relevante apontar que as limitações da distância psíquica irão ser ultrapassadas por meio do aprendizado e da consciência de que as percepções são individuais (HILAL; HEMAIS, 2003).

Em 1988, Johanson e Mattson propuseram o modelo de *Network*. Esta teoria teve origem por meio do Paradigma da Interação, tendo à frente alguns pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia. A Teoria de *Network* surgiu por conta do relacionamento entre empresas onde cada uma delas possuía determinada posição no mercado, estabelecendo-se assim, uma equiparação entre a posição ocupada por cada uma nesta relação, além das possibilidades e restrições estratégicas. E em razão dessa situação, ressalta-se é que a posição das empresas não é fixa, pois o mercado é dinâmico, e conseqüentemente a *Network* pode mudar (LEVY *et al.*, 2009).

O comportamento e as decisões das empresas são influenciados pelos membros da rede de relacionamento (JOHANSON; MATTSSON, 1988; COVIELLO; MCAULEY, 1999); a natureza desses relacionamentos influencia e, muitas vezes, dita as opções estratégicas futuras (COVIELLO, 2006). Conseqüentemente, o sucesso de cada empresa é o resultado do comportamento de todas as firmas da rede e da sua competência de estabelecer uma posição na rede de forma vantajosa (LEVY *et al.*, 2009, p. 32).

Algumas considerações apontadas pelos autores desta teoria são: 1) a empresa funciona com base em relacionamentos organizacionais, interorganizacionais e interpessoais, isto é, a relação que acontece dentro da empresa, com outras e entre os indivíduos que fazem parte da organização, interferem no processo de internacionalização; 2) as decisões empresariais são influenciadas por quem faz parte dessa *network* e como se relacionam entre essas partes; 3) os relacionamentos algumas vezes podem ser mais relevantes do que os aspectos culturais ou as características de mercado; 4) as organizações podem participar de mais de uma *network* ao mesmo tempo, pois cada uma tem suas características e peculiaridades (LEVY *et al.*, 2009).

Não existe uma *network* perfeita, os relacionamentos são diferentes podendo ter laços fortes ou fracos. Essa teoria oferece mais do que uma descrição de etapas de um processo de internacionalização, pois permite analisar a dinamicidade da internacionalidade e compreender como a *network* se relaciona com as decisões e ações estratégicas das organizações (LEVY *et al.*, 2009).

Outra pesquisa que visa complementar o Modelo de Uppsala é o trabalho de Welch e Loustarinen (1988). Estes autores realizaram um estudo em que consideravam diversos aspectos, tais como: operações internacionais, tipos de mercados, grau de comprometimento organizacional e tipos de ofertas. Por esta razão, os autores criaram “um modelo com seis dimensões para identificar a extensão do desenvolvimento internacional de empresas e identificar se o processo estaria ocorrendo de forma equilibrada” (PACHECO, 2007, p. 15).

Este modelo tem dois aspectos em destaque, um voltado para a atuação no mercado (os modos de operação, objetivos de venda e mercado-alvo) e outro direcionado para as mudanças internas (estrutura organizacional, finanças e pessoal). Assim como os outros autores da abordagem comportamental, Welch e Loustarinen viam o processo de internacionalização de maneira gradual. Todavia, eles desenvolveram as dimensões da internacionalização para ajudar a explicar as etapas padrões do processo que podem acontecer na maioria das empresas (PACHECO, 2007).

c) Outras abordagens comportamentais

Existem na literatura atual abordagens consideradas por alguns autores como alternativas às teorias de internacionalização de empresa, diferente das abordagens tradicionais (econômica e comportamental), que têm como objetivo compreender o entendimento sobre como o processo vem acontecendo nos dias atuais (AVILA, 2009). Entretanto, neste trabalho adotaremos estas opções como comportamentais, ou seja, além da principal teoria de internacionalização, a Escola Nórdica, compreendendo-as como desenvolvidas ao longo das últimas seis décadas referentes a outros estudos, cujos destaques são:

- Visão Baseada em Recursos
- Teoria das Redes
- Modelo de Inovação
- Empreendedorismo Internacional
- *Born Global*

A Visão Baseada em Recursos, VBR, (do inglês: *Resource Based View* ou *RBV*) surgiu primeiramente dos estudos de Penrose, em 1959, e posteriormente fundamentada nos estudos de Wernerfelt, em 1984. Estes autores tratavam os recursos como componente principal para alcançar a vantagem competitiva. Para Penrose, existem fatores positivos e negativos que estimulam ou bloqueiam o desenvolvimento de uma empresa, podendo ser internos ou externos à organização, e além disso, os recursos que a empresa deve possuir para desfrutar das oportunidades estrangeiras são técnicos e gerenciais. Após alguns estudos, Wernerfelt consolida o que foi apresentado por Penrose, explicando que a força dos recursos e a forma como eles são percebidos na organização melhoram o desempenho da empresa (AVILA, 2009).

Em 1991, Barney publica um trabalho que foi responsável por tornar a Visão Baseada em Recursos (VBR) popularmente conhecida e consagrada. Neste artigo, o autor explica que a empresa deve ser analisada com base nos recursos que possui (AVILA, 2009). A VBR prevê que os recursos existentes nas organizações e a capacidade de aproveitá-los determinam as decisões estratégicas de internacionalização (CASEIRO, 2013).

A VBR, todavia, possui dois pontos críticos: o fato dos recursos serem heterogêneos, ou seja, não são os mesmos para diferentes empresas; e o fato de alguns recursos possuírem baixa mobilidade, em outras palavras, não podem ser transportados de uma empresa para outra. No momento em que a organização dominar os próprios recursos e souber lidar com os pontos críticos, ela conseguirá aplicar a ferramenta do sistema VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) para realizar a tomada de decisão estratégica mais adequada ao seu processo de internacionalização (AVILA, 2009). Quando a empresa alcançar o VRIO, ela poderá atingir retorno financeiro superior ao das outras organizações, ou seja, alcançará a vantagem competitiva (MAIA, 2011).

As pesquisas que relacionam o processo de internacionalização com a Visão Baseada em Recursos são bem recentes e ainda apresentam espaço para diversos estudos e aprofundamentos. As empresas geralmente utilizam seus recursos e capacidades de maneira coerente com a intenção de criar novos produtos e penetrarem em novos ambientes, além da evidencia de que organizações com algumas características em específico: acessibilidade de informações com uma qualidade melhor, disponibilidade de recursos, conhecimento específico do negócio, redes de relacionamento e acionistas mais experientes (AVILA, 2009), tendem a atingir sucesso maior.

Outra abordagem comportamental é a Teoria das Redes que, conforme Mendonça e Cunha (2011), tem relação com a participação e manutenção de uma rede de relacionamentos dentro de mercados. Isto é, o desenvolvimento de um processo de internacionalização não depende unicamente das vantagens competitivas de uma organização, mas também do relacionamento e das alianças estratégicas que a empresa é capaz de desenvolver (MAIA, 2011).

Hilal e Hemais (2003) expõem que a Escola Nórdica trata da rede de relacionamentos (*networks*) como ponto fundamental para a entrada de empresas em novos mercados e países, além de criar laços sociais com a finalidade de estreitar e manter relacionamentos de negócios. Teixeira e Flores (2014) complementam explicando que as empresas ressaltam o *networking* porque a influência dessas redes possibilita o aprendizado em um processo de internacionalização e, a partir do relacionamento com outras empresas, as organizações passam a ter acesso a conhecimento e deixam de aprender apenas consigo mesmas, o que também é confirmado por Dalmoro (2008).

Bemvindo (2014) explica que a rede de relacionamento entre as empresas necessita de tempo e esforço. O relacionamento pode acontecer em vários aspectos que diz respeito ao comprador, ao fornecedor, parceiro e concorrente, podendo criar uma logística integrada ou não. Para coordenar todas estas empresas podem ser necessários alguns ajustes, tanto de qualidade, quanto de quantidade. Além disso, esse trabalho em conjunto pode ser instaurado por meio de um diálogo ou pelo poder da empresa mais forte. Maia (2011, p. 13) explica que:

[...] a rede de internet, na medida em que proporciona visibilidade mundial às empresas por meio de seus websites, pode funcionar como “vitrine virtual” para produtos e serviços. Pode também funcionar como uma ampla fonte de informação, por exemplo, acerca de concorrentes e preços de fornecedores. Desta forma o domínio e experiência das redes do conhecimento, nomeadamente da internet apresentam-se uma ferramenta muito útil no processo de internacionalização e no qual as empresas devem investir.

Dalmoro (2008) esclarece que existem diversos estudos que apontam a importância da criação de redes de relacionamentos para o processo de internacionalização, especialmente para empresas pequenas que possuem limitação de recursos e conhecimento.

Uma terceira alternativa de abordagem comportamental é o Modelo de inovação, ou *I-Models*, que segundo Costa *et al.* (2015, p. 5) é uma teoria que foca no:

[...] processo de internacionalização sob a perspectiva da inovação. Assim, a internacionalização trata-se de um processo sequencial de aprendizado organizacional através da implementação de novas estratégias observando distintos níveis de comprometimento com os negócios internacionais.

Mendonça e Cunha (2011) corroboram com Costa *et al.* (2015) e complementam que a origem desta teoria se deu através do trabalho de Andersen, em 1993, cujo processo de internacionalização acontece de maneira gradativa, reforçando que além de Andersen há outros autores que abordam esta teoria.

O Empreendedorismo Internacional é mais uma opção da abordagem comportamental que, segundo Dalmoro (2008, p. 64), “tem evoluído no decorrer da última década, à proporção que o interesse acadêmico pelo assunto tem crescido”. A

partir da década de 90 o conceito se torna mais completo, visto que já existe uma nova percepção no mercado com empresas nacionais e internacionais concorrendo.

A definição apresentada por Dalmoro (2008, p. 64) diz que empreendedorismo internacional é “a combinação de inovação, proatividade e aversão ao risco que cruza ou é comparada através das fronteiras nacionais e planeja criar valor em negócios da organização”. Em contrapartida, Bemvindo (2014) esclarece que recentemente houve uma atualização na definição da teoria do empreendedorismo internacional, de modo que a nova conceituação é que “empreendedorismo internacional é a descoberta, a criação, avaliação e exploração de oportunidades através das fronteiras nacionais, para criar produtos e serviços futuros” (BEMVINDO, 2014, p. 47).

Dalmoro (2008) ainda complementa que alguns indivíduos são importantes para o desenvolvimento do empreendedorismo internacional nas empresas, pois a ação parte de uma pessoa. Além destas características listadas na definição, o autor ressalta a importância de saber controlar os recursos, as estratégias, ter habilidade de criar e examinar novas oportunidades em outros países.

Por fim, outro caminho no contexto da perspectiva comportamental é a *Born Global* (BG). Este termo surgiu a partir do estudo de Rennie, em 1993, quando ele constatou que existia um número cada vez maior de jovens empresas que cresciam globalmente. Estas se internacionalizam com a média de apenas dois anos após terem sido fundadas, ou seja, elas não esperam se consolidar no mercado local para se projetarem no exterior, pois já nasceram globais (BEMVINDO, 2014). Além disso, Dalmoro (2008) informa que houve o rompimento do paradigma do processo de internacionalização de empresas, sendo complementado por Barreto (2011) e Dib (2008) ao afirmarem que este modelo desafia a linha de raciocínio do Modelo de Uppsala, pois nele não acontece uma evolução no processo de maneira gradativa.

Assevera-se a existência de algumas razões principais para estudar as *Born Globals* (BGs), que são: 1) existe um número cada vez maior de empresas que poderiam ser classificadas dessa forma; 2) as teorias de internacionalização vigentes não esclarecem este fenômeno; 3) este tipo de empresa tem um perfil altamente competitivo e potencial de crescimento; 4) as empresas geralmente conhecem suas estratégias e como realizar as suas ações adequadamente; 5) entender a influência e o relacionamento entre a empresa e as políticas

governamentais adequadas às necessidades da organização; e 6) estimular as companhias a se internacionalizarem desde o princípio (DIB, 2008).

É notório que alguns fatores colaboraram para que este tipo de empresa surgisse, salientando entre eles a tendência do mercado consumidor por produtos mais customizados e o avanço da tecnologia por meio dos sistemas de informação e de comunicação, que permitem que estas empresas atuem similares a grandes organizações (BEMVINDO, 2014). Bemvindo (2014) aponta que por conta das características citadas anteriormente, as BGs têm menor ciclo de vida dos seus produtos, ocasionando maior dinamicidade ao mercado. Aliado a isto, as pessoas vêm passando por uma evolução que permite a oportunidade de ter uma experiência internacional ou ser capaz de se comunicar e realizar negócios em outros países.

Tanto Bemvindo (2014) quanto Dalmoro (2008) concordam que este fenômeno das BGs não está vinculado a um setor específico, apesar de a tendência ser evidente em empresas de alta tecnologia, sendo estas as que possuem maior quantidade de estudos a respeito. Costa *et al.* (2015, p. 2) resumem as BGs dizendo que:

[...] a partir da década de 80 e de forma mais significativa na década de 90, o fenômeno internacionalização passou a apresentar características de processo de mudança evolutiva e conceitual. O que a princípio era tido como uma estratégia deliberada que ocorria de forma gradativa ou eventual, a organização passa a ser um aporte estratégico a partir do seu nascimento, o que dá origem a terminologia “nascidas globais” ou *global born* como comumente são chamadas as empresas que nascem deliberadamente formatadas para atender o mercado internacional.

Costa *et al.* (2015) apontam que os estudos de Oviatt e McDougall (1994) contribuíram para apresentar a importância deste tipo de empresa, pois neles foram observados que o comprometimento nos negócios internacionais era definido pelo conhecimento, inovação, competência e capacidade organizacional.

Uma das problemáticas que envolvem as BGs é a sua conceituação, pois não existe um consenso a este respeito, e o resultado de cada uma dessas variáveis listadas pode mudar a depender da referência teórica utilizada. Barreto (2011) expõe que existem quatro variáveis predominantes para caracterizá-las, que são: 1) data de fundação; 2) Tempo entre a data de fundação e as atividades no exterior; 3) Porcentagem de vendas para o exterior; e, 4) Abrangência de mercado. Entretanto, o mesmo autor conclui a conceituação dizendo que uma BG “é aquela que levou até

três anos para iniciar as suas atividades internacionais, seja na mesma ou em várias regiões do mundo, e que possui faturamento com no mínimo vinte e cinco por cento advindos do exterior”. Outro problema relativo às *BGs* engloba as políticas públicas do país, pois estas empresas necessitam de maior assistência no processo de internacionalização, diferentemente das que se internacionalizam de maneira mais tradicional, seguindo o Modelo de Uppsala (BEMVINDO, 2014).

2.2.1.3 Considerações Finais sobre as Teorias de Internacionalização

O processo de internacionalização vem sendo abordado por diversas pesquisas e estudos científicos, conforme apresentado ao longo deste referencial teórico. Sabe-se então que existem diversas formas de explicar como um processo deste pode acontecer, entretanto, não se encontra disponível uma única maneira que explique todos os processos de internacionalização, sendo que as teorias listadas apresentam pontos favoráveis e limitações para a aplicação. Ainda existe um amplo espaço para o desenvolvimento de estudos mais minuciosos, bem como a criação de novos modelos que expliquem como o processo de internacionalização acontece em uma empresa (AVILA, 2009). Isto é, as teorias não se excluem entre si, mas se complementam, tendo cada uma as suas especificidades (MAIA, 2011).

Outro aspecto relevante a ressaltar é que a maioria das teorias e da literatura, seja de abordagem econômica ou comportamental, é direcionada para empresas que trabalham com produtos, indústrias e organizações multinacionais. Não é comum localizar trabalhos que abordem empresas prestadoras de serviços e nem pequenas e médias empresas, portanto, nesta perspectiva, abre-se mais um campo para a evolução de pesquisas e estudos relativos às estratégias que poderiam ser adotadas para o processo de internacionalização neste tipo de organização (MAIA, 2011).

Salienta-se que o estudo de Maia (2011) é um dos poucos sobre internacionalização em empresas prestadoras de serviços aponta a existência de três linhas de pensamento: a primeira é que não há a necessidade de adaptar os modelos existentes para diferenciar produtos de serviços, pois os processos são similares; a segunda é exatamente oposta a primeira, pois indica que existem diferenças entre produtos e serviços, e que os processos não podem ser replicados por igual, ou seja, é preciso haver uma diferenciação; por fim, a terceira forma de

abordar a questão prefere separar o processo de internacionalização entre produtos e serviços, diferenciando os serviços em dois tipos, o *hard services* (que é quando há pouca ou nenhuma necessidade do prestador de serviços estar presente no local para executar o serviço) e o *soft services* (que é quando a produção do serviço não pode acontecer de maneira separada do seu consumo) (MAIA, 2011). Ademais, Maia (2011, p. 17) afirma que:

Para uma resposta abrangente às questões levantadas pelas empresas de serviços devem-se adotar várias teorias de internacionalização na análise do seu processo de internacionalização. E isto para tornar a análise mais flexível de forma a responder aos casos típicos de internacionalização e nos de orientação para políticas de reforço de competitividade das empresas de serviços.

2.2.1.4 Esquema Conceitual

Tencionando a melhor compreensão acerca das teorias de internacionalização, os quadros abaixo contêm sínteses do conteúdo em voga para esclarecer os pontos das teorias apresentadas neste referencial.

a) Abordagem Econômica

Quadro 4 – Síntese da abordagem econômica das teorias de internacionalização

| Teorias | Autores |
|---|---|
| Teoria da Internalização ou Teoria das Operações Internacionais | Coase (1937) Buckley e Casson (1976) |
| Teoria do Ciclo do Produto | Raymond Vernon (1966) |
| Teoria do Poder de Mercado | Hymer (1968) |
| Teoria do Paradigma Eclético | Dunning (1980) |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

b) Abordagem Comportamental

Quadro 5 – Síntese da abordagem comportamental das teorias de internacionalização

| Teorias | Autores |
|-----------------------------------|--|
| Antecedentes à Escola Nórdica | Cyert e March (1963) Aharoni (1966) Penrose (1995) |
| Escola Nórdica | Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) Johanson e Vahlne (1977 e 1990) Hallén e Wiedersheim-Paul (1979) Johanson e Mattson (1988) Welch e Loustarinen (1988) |
| Outras abordagens comportamentais | Visão Baseada em Recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) Teoria das Redes Modelo de Inovação Empreendedorismo Internacional <i>Born Globals</i> - Rennie (1993) e Oviatt e McDougall (1994) |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

2.2.2 Mercado-Alvo e Modos de Entrada no Mercado

Ao longo da leitura acerca das teorias do processo de internacionalização, a questão sobre o modo de entrada foi algo recorrente. Em função disto, durante este processo essa decisão é considerada estratégica, além de ser uma das mais importantes e difíceis de serem tomadas pela empresa, validando a existência de pesquisas que expõem que nem todas as organizações se preparam estrategicamente para estabelecer a forma de entrada no exterior, como também não analisam o melhor custo/benefício das suas atividades ao longo dos anos (KIM; NETO, 2007).

Diante de tamanha importância, Pacheco (2007) afirma que para fazer a escolha do modo de entrada corretamente é preciso definir em qual mercado a empresa irá entrar. Assim, a escolha deste mercado afeta a organização como um todo, influenciando questões operacionais, financeiras, organizacionais e de gestão. Razão pela qual é quase que irreversível direcionar-se para mudanças a partir do momento em que acontece a definição do modo de entrada, visto que a forma de

entrar em um novo mercado é uma das condicionantes de como será o compromisso e o controle que a empresa se apropria (BARRETO, 2011).

Uma empresa pode entrar no mercado estrangeiro de várias formas, dependendo do grau de engajamento, custos, riscos e retorno, conforme Barreto (2011). É relevante informar que cada um dos modos de entrada que serão apresentados, possuem características peculiares quanto à maneira de internacionalizar e, além disso, alguns fatores interferem nesta escolha, como, as características do produto (ou serviço), ambiente interno, ambiente externo e percepção de risco dos tomadores de decisão (PACHECO, 2007).

Diante da relevância desta abordagem para a compreensão da internacionalização de uma empresa, a partir deste ponto serão tratadas as quatro principais maneiras de ingressar no mercado exterior.

2.2.2.1 Exportação Indireta e Direta

A exportação é a forma mais simples e generalizada para as empresas começarem a atuar globalmente. Barreto (2011) salienta que este é o primeiro passo para a internacionalização, tendo em vista que os riscos de perdas financeiras são menores. Assim, as empresas optam por este caminho porque é uma forma de ganhar aprendizado e experiência até atuar de forma plena em mercados no exterior (PACHECO, 2007).

Acerca das exportações, Barreto (2011) ainda propõe a existência de dois tipos, que são:

- a) Exportação Indireta; ou,
- b) Exportação Direta.

A exportação indireta, segundo Barreto (2011) ocorre quando a empresa não se relaciona diretamente com o cliente. Já para Kotler e Keller (2012), ela ocorre quando a mesma acontece por meio de algum intermediário, sendo que para estes a exportação indireta pode acontecer por meio de um (a):

- a) Exportador específico que compra e revende os produtos;

- b) Agente de exportação que busca por compradores estrangeiros e realiza o trabalho por meio de uma comissão de vendas;
- c) Cooperativa que representa vários fabricantes; ou,
- d) Empresas de gestão de exportações que gerenciam as atividades.

Kotler e Keller (2012) ressaltam dois pontos positivos da exportação indireta, sendo o baixo investimento e o baixo risco. Todavia, também existem pontos negativos, como por exemplo, a atuação através de um agente de exportação que acarreta em aumento dos custos e dificulta o escoamento da produção, ou quando a operação está relacionada a uma cooperativa, visto que a dificuldade está na possibilidade do representante valorizar um produto em detrimento de outro por conta da margem de lucro que a cooperativa pode receber (BARRETO, 2011).

A exportação direta, segundo Barreto (2011), é quando a empresa atua diretamente nas suas atividades no exterior. Kotler e Keller (2012) concordam com a supracitada definição, e expõe que a exportação direta é quando a empresa atua por conta própria, podendo ser por meio de um (a):

- a) Departamento ou divisão interna de exportação – é quando existe uma equipe que realiza as atividades relacionadas à exportação;
- b) Filial ou subsidiária de vendas no exterior – que é responsável pela venda e distribuição dos produtos aumentando o controle externo;
- c) Representantes de vendas de exportação que viajam para o exterior – são pessoas da empresa que são enviadas para outros países com o objetivo de promover novas oportunidades;
- d) Agentes ou distribuidores estabelecidos no exterior – são pessoas ou empresas responsáveis por revender com exclusividade os produtos da empresa.

Segundo Barreto (2011, p. 52), a exportação direta “representa maior investimento e risco para a organização (...); já que acaba sendo necessária a criação de uma força de venda no exterior, um departamento de exportação e a criação de um canal logístico para atendimento internacional”. Ainda nesta perspectiva, Kotler e Keller (2012, p. 654) pontuam que “muitas empresas usam a exportação, seja ela direta ou indireta, como forma de avaliar o mercado antes de construir uma fábrica e produzir uma mercadoria no exterior”.

2.2.2.2 Licenciamento

Kotler e Keller (2012) afirmam que o licenciamento é também uma forma simples de adentrar no mercado internacional. Esta, também conhecida como *licensing*, é semelhante às franquias (*franchising*), pois, segundo Barreto (2011), é permitido produzir e/ou vender produtos ou serviços em determinada localidade, atuando com o nome do licenciador. Esta forma de entrar no mercado internacional ocorre quando o licenciador concede a uma empresa que se encontra no exterior, o uso do processo de produção de determinado produto, serviço, marca ou outro (KOTLER; KELLER, 2012). Isto é, o licenciamento é como “um acordo de licença que permite a uma firma utilizar a propriedade intelectual sob compensação de *royalties*” (BARRETO, 2011, p. 52).

Barreto (2011) cita algumas vantagens das licenciadoras, que são a possibilidade de acessar um mercado antes dos seus concorrentes, reduzir o risco de perder o território da empresa no exterior, e não necessitar de capital de clientes exterior. Quanto às desvantagens, o mesmo autor aponta que a licenciada pode aperfeiçoar a tecnologia, tornando-se uma concorrente, e o uso de países em desenvolvimento para capitalizar empresas de países consolidados. Kotler e Keller (2012) destacam mais um ponto negativo que é o fato do licenciador ter controle menor sobre o licenciado.

Em suma, Kotler e Keller (2012, p. 655) consideram que a franquia é a forma mais completa de licenciamento, pois “o franqueador oferece todo um conceito de marca e um sistema operacional. Em contrapartida, o franqueado faz um investimento inicial e paga determinadas taxas ao franqueador”.

2.2.2.3 Alianças Estratégicas

Considera-se que a realização de alianças estratégicas acontece por meio de parcerias estabelecidas entre uma empresa que pretende entrar em determinado mercado e a companhia estrangeira pertencente àquela (BARRETO, 2011).

Barney e Hesterly (2007) esclarecem a prevalência de três tipos de aliança estratégica. A primeira é a aliança estratégica sem participação acionária, em que é realizado um contrato de parceria com outra companhia sem o envolvimento

acionário; o segundo tipo é a aliança com participação acionária, isto é, as empresas possuem ações uma da outra e existe um controle compartilhado; e, por último, a *Joint venture*, que é a criação de uma empresa independente, cujo controle será de ambas as empresas. Kotler e Keller (2012) explicam ainda que:

A formação de uma joint-venture pode ser necessária ou desejável por razões econômicas ou políticas. A empresa estrangeira pode não dispor de recursos financeiros, físicos ou de gerenciamento para, sozinha, levar o empreendimento adiante. Ou o governo estrangeiro pode exigir que seja feita uma joint-venture como condição de entrada.

Outro fator que direciona para a formação das parcerias é a própria globalização, pois em função da pressão existente pela conquista de vantagens competitivas e novos mercados, as empresas se prestam a realizar acordos para criar oportunidades (BARRETO, 2011). Algumas desvantagens deste tipo de entrada é que pode haver divergência em algum aspecto empresarial e dificuldade para realizar políticas específicas (KOTLER; KELLER, 2012).

Por conta da aliança, as empresas se fortalecem, e juntas traçam metas para atingir os objetivos estratégicos em comum. Partindo desse pressuposto, este tipo de entrada é uma opção para que as empresas possam atrair recursos (BARRETO, 2011).

2.2.2.4 Investimento Direto no Exterior (IDE)

O investimento direto no exterior (IDE) é a forma mais complexa de entrada no mercado estrangeiro. De acordo com Kotler e Keller (2012), o IDE acontece quando uma organização adquire parcial ou totalmente outra empresa. Para Pacheco (2007), o IDE pode acontecer de duas formas: através da compra de uma operação que já existe, ou mediante a construção de uma empresa do zero. Barreto (2011) ressalta que é importante que as empresas que querem utilizar o IDE como forma de entrada, tenham conhecimento de que é preciso recursos financeiros, já que é um alto investimento, que necessita de pessoas capacitadas e habilidades gerenciais. Segundo Barreto (2011, p. 55):

O IDE pode ser efetuado por meio de fusões, aquisições e *greenfield*, modo de entrada que prevê a construção de uma nova planta produtiva no mercado a ser internalizado. Na primeira opção, duas empresas aceitam integrar as suas operações em uma base relativamente igual a fim de criar uma vantagem competitiva. Ao contrário do que ocorre durante as aquisições, forma rápida de penetração no mercado internacional, permite a conquista de novas linhas de produtos, mão de obra especializada e uma estrutura física completa. A terceira opção revela-se a opção mais dispendiosa de se investir no mercado internacional, uma vez que a empresa irá arcar com os custos e riscos totais associados às operações no exterior. Contudo, através dessa abordagem é possível manter um controle rígido sobre as atividades em outros países, reduzindo o risco quanto à perda de controle tecnológico.

As organizações costumam optar por esta forma de entrada quando já possuem experiência no mercado internacional, visto que a atuação no exterior envolve um alto investimento. Salieta-se que assim como nos outros modos de entrada, o IDE apresentar vantagens e desvantagens (PACHECO, 2007). As vantagens que Kotler e Keller (2012) destacam são as seguintes:

- a) Garantia de uma economia de custos;
- b) Fortalecimento da imagem por meio da geração de empregos e renda;
- c) Desenvolvimento de um relacionamento com o governo, clientes, fornecedores e distribuidores;
- d) Total controle sobre os investimentos;
- e) Possibilidade de desenvolver políticas específicas de produção ou marketing;
- f) Garantia de que o produto está sendo produzido com a qualidade correta.

A desvantagem que Kotler e Keller (2012) comentam se referem à necessidade de alto investimento, que também pode provocar elevados riscos. Além disto, caso haja a necessidade de encerrar as atividades, existe ainda um expressivo envolvido no processo para reduzir ou fechar a empresa no exterior.

Quadro 6 – Síntese dos Modos de Entrada

| Tipo de Entrada | Características |
|---|---|
| Exportação Indireta e Direta | Baixo Investimento (Indireta) Custo Elevado (Direta) Pouco Controle Baixo Risco |
| Licenciamento | Baixo Custo Pouco Risco Pouco Controle Baixo Retorno |
| Alianças Estratégicas (ou <i>Joint ventures</i>) | Custos, recursos e riscos compartilhados Problema de integração Dificuldade em realizar políticas específicas |
| Investimento Direto no Exterior (IDE) | Rápido acesso a novos mercados Custo elevado Negociações complexas Problemas de fusões |

Fonte: Adaptado Barreto (2011).

Quadro 7 – Quadro Comparativo dos Modos de Entrada

| | Investimento | Custo | Risco | Controle | Retorno |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Exportação Indireta | Baixo | Reduzido | Reduzido | Baixo | Mediano |
| Exportação Direta | Alto | Elevado | Elevado | Alto | Mediano |
| Licenciamento | Baixo | Reduzido | Reduzido | Baixo | Baixo |
| Alianças Estratégicas | Compartilhado | Compartilhado | Compartilhado | Compartilhado | Compartilhado |
| Investimento Direto no Exterior (IDE) | Alto | Elevado | Elevado | Alto | Alto |

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Pacheco (2007) aponta também para outras desvantagens, como a pesquisa para encontrar informações com maior riqueza de detalhes para se implementar no exterior e, novamente o alto custo para iniciar as operações. Diante do exposto, os

Quadros 6 e 7, acima ilustrados, explicitam de forma sucinta sobre os modos de entrada, bem como o comparativo entre eles.

2.3 Processo de internacionalização em IES

Com as relações sociais, econômicas e de mercado cada vez mais modernas e competitivas, mediante constantes processos de atualização, onde a conquista de um diploma acadêmico não é mais diferencial significativo, torna-se importante o contato com outras culturas e pessoas para aprimorar o conhecimento linguístico, científico e tecnológico.

No que se refere ao processo de internacionalização das IES, este acontece de diferentes formas e tem a intenção de redefinir o posicionamento destas instituições no cenário da educação superior, versando sobre a educação e a formação de cidadãos, além de ser uma forma de sobrevivência no contexto social altamente concorrido e globalizado para competir com instituições já tradicionais nesta conjuntura (STALLIVIERI, 2017).

No âmbito de uma Instituição de Ensino Superior (IES), a internacionalidade pode acontecer de diversas maneiras, sendo um dos produtos a mobilidade acadêmica. De acordo com Souto e Reinert (2004), o processo de internacionalização também pode ser efetivado de outras formas, através da recepção de estudantes estrangeiros no campus da instituição, com a realização de feiras internacionais, o desenvolvimento de pesquisas em conjunto, programas de dupla titulação, entre outros. Contudo, para a concretização de qualquer uma destas, faz-se necessária a criação de laços institucionais e vínculos de cooperação para viabilizar a ação das atividades, sendo esta uma das razões de atuação das Assessorias de Relações Internacionais em Universidades.

Dalmolin *et al.* (2013, p. 442) explicam que o termo intercâmbio seria definido de maneira simplória como troca, permuta. Em uma posição mais generalista, esta palavra pode ser compreendida como trocar informações, crenças, culturas e conhecimentos. Castro e Ribeiro (2011, p. 1) afirmam que:

As primeiras universidades ocidentais, criadas no século XIII, já apresentavam um caráter internacional. A Universidade de Paris, que, posteriormente, se transformou na conhecida Sorbonne, foi criada com esse caráter, pela congregação de professores e alunos, vindos de diferentes partes da Europa, que usavam o latim como linguagem comum. A tese de uma educação internacional já existia desde 1899, quando foi fundado, em Bruxelas, o Bureau Internacional de Novas Escolas, por iniciativa do educador Adolphe Ferrière. Como resultado, tem-se hoje uma grande uniformidade nos sistemas de ensino. Pode-se dizer que hoje todos os sistemas educacionais contam com uma estrutura básica muito parecida.

Stallivieri (2017) corrobora Castro e Ribeiro (2011) e explica que essa troca de informações e conhecimento não é um fato contemporâneo, mas sim medieval. A dimensão internacional já permeava a atmosfera universitária europeia, na qual existia uma movimentação entre instituições de diversos países, universalizando o saber científico. Esse ambiente sofreu alguns desgastes com a ruptura dentro do catolicismo entre a igreja católica e a protestante, exercendo a função de formador de trabalhadores durante alguns séculos, até mesmo por conta da Revolução Industrial. Com o avanço da ciência, da tecnologia e da comunicação, houve a retomada do perfil de estudante global (STALLIVIERI, 2017).

O processo de internacionalização, ou internacionalidade que aconteceu no Brasil não foi tão diferente do restante do mundo. No contexto brasileiro, o processo educacional sempre foi composto por não brasileiros, sendo que este fato foi iniciado primeiramente através dos jesuítas portugueses que catequizaram os índios brasileiros. Após a chegada da família real portuguesa ao Brasil, no início do século XIX, os europeus passaram a residir no país tornando necessária a educação destas pessoas e de suas famílias, o resultado foi a transferência de educadores da Europa para terras brasileiras. É nesta conjuntura que a Universidade de São Paulo (USP) foi fundada, datando da década de 1930, como consequência da necessidade de educar e instruir os mais nobres (CASTRO; RIBEIRO, 2011).

A internacionalidade é inerente às IES, tendo em vista que o conhecimento e a ciência são universais. Desta forma, esse processo transforma-se não só em um diferencial, mas em uma obrigação (CASTRO; RIBEIRO, 2011). Ainda fundamentados nesta perspectiva, Souto e Reinert (2004) complementam que este conhecimento deve ser procurado de maneira multilateral e coletiva, com o objetivo de alcançar vários países e atores universitários, como estudantes, professores, pesquisadores, gestores e pessoal técnico-administrativo. Ou seja, todos que lidam

com o saber universitário devem ter conhecimento das mudanças, em âmbito local, regional, nacional ou internacional, que possam alterar a ciência e a cultura. Stallivieri (2017, p. 49) explica que:

O cenário econômico, a necessidade de ganhos financeiros e o aumento da margem de lucro são apontados como fortes indicadores – e boas razões – para a internacionalização das instituições de ensino superior, que são, por definição, instituições de caráter exclusivamente privado com fins lucrativos. Em um mercado educacional altamente concorrido, essas podem ser apontadas não somente como boas razões para a busca de um diferencial competitivo, mas podem ser consideradas o próprio diferencial para captação de estudantes.

Qualquer IES que tenha o desejo de se internacionalizar tem a obrigação de buscar entender o próprio perfil, características, condições, fragilidades e fortalezas. Diante de tais necessidades, valida-se a realização de um diagnóstico como importante para conseguir alcançar os resultados almejados (STALLIVIERI, 2017).

Na maioria das vezes, as instituições não possuem as condições financeiras, organizacionais, administrativas ou humanas necessárias para a execução de tais planos, e, portanto, ao tentar aplica-los, encontram barreiras e elementos que dificultam e impedem o avanço das ações propostas. Cada instituição deve buscar seu desenvolvimento internacional de acordo com suas características e suas possibilidades de atingir as metas por ela definidas. Simplificar os modelos existentes, com vistas a sinalizar que existe a possibilidade de elaboração de estratégias viáveis com ações factíveis para cada tipo de instituição, é a proposta mais adequada. (STALLIVIERI, 2017, p. 70).

A estratégia de internacionalização deve estar bem alinhada com os objetivos estratégicos organizacionais e com o público alvo que a organização deseja atingir. Internacionalizar é um investimento de longo prazo que necessita de planejamento, políticas claras, atenção e cuidados redobrados (CASTRO; RIBEIRO, 2011). Acrescentando, Stallivieri (2017) diz que a internacionalização se torna a quarta missão de IES, juntamente com o ensino, pesquisa e extensão, porque esse processo deve estar presente na tomada de decisão dos líderes das instituições de ensino. De acordo com Souto e Reinert (2004, p. 2):

[...] as universidades brasileiras têm desenvolvido papel bastante importante no que diz respeito ao intercâmbio acadêmico. No final dos anos 80 e início dos 90, surgem novos setores em diferentes tipos de organizações, que nascem junto aos recentes paradigmas.

Perante a relevância da internacionalização, as Assessorias de Relações Internacionais surgiram com a perspectiva inicial de auxiliar e se conectar às constantes mudanças da globalização. No final da década de 1980 e começo da década de 1990, este setor surge nas universidades brasileiras tencionando representar cooperação direta, sendo responsável pelo acompanhamento das atividades internacionais das diversas instâncias da instituição de ensino (SOUTO; REINERT, 2004). Além disto, estas Assessorias são responsáveis por organizar “sistematizar e desenvolver a política de relações internacionais da instituição por meio da cooperação e do intercâmbio científico, tecnológico, cultural e acadêmico entre a IES e instituições estrangeiras ou organismos internacionais” (CASTRO; RIBEIRO, 2011, p. 3, grifo nosso).

Souto e Reinert (2004) concordam com a assertiva supracita e complementam que a assessoria deve realizar tarefas de apoio, controle e estímulo de relações e cooperações internacionais. Stallivieri (2017) explica ainda que as Assessorias de Relações Internacionais precisam ter suas responsabilidades definidas de maneira clara, para que aconteça a correta execução de suas funções, e assim seja possível o alcance das metas de internacionalização e dos objetivos organizacionais.

Dalmolin *et al.* (2013, p. 443) salientam que “no âmbito da mobilidade internacional, cada vez mais os órgãos de fomento do Ministério da Educação (MEC) e as Instituições de Ensino Superior (IES) vem aumentando os incentivos por meio de convênios acadêmicos e bolsas de estudos”. Entretanto, Bubadué *et al.* (2013, p. 556) discordam ao pontuarem que o fluxo de estudantes no contexto nacional ainda é aquém de outras regiões do mundo. Os autores em questão concordam que os programas de intercâmbio, de maneira geral, buscam estreitar laços de cooperação, dialogar com outras culturas e intelectos, consolidar academicamente o saber científico, além de efetivar e expandir o processo de internacionalização que a IES passa.

Souto e Reinert (2004, p. 2-3) explicam que “a cooperação acadêmica internacional constitui um importante instrumento para fortalecer o ensino e a

pesquisa dos centros de ensino superior”, sendo este também o mesmo pensamento de Castro e Ribeiro (2011). A este respeito, Bubadué *et al.* (2013, p. 557) concluem que:

A internacionalização da graduação também aproxima os pesquisadores, os orientadores no Brasil e no exterior e os estudantes, especialmente aqueles de iniciação científica (IC), o que pode resultar em parcerias que beneficiam as universidades envolvidas e seus respectivos países.

Além disso, Bubadué *et al.* (2013) explicando ainda que a mobilidade estudantil colabora para o desenvolvimento do graduando no exterior por meio das diversas culturas que o intercambista precisa lidar e das relações e laços estabelecidos. Em contrapartida Castro e Ribeiro (2011, p. 9) divergem e explicam que:

O ensino superior brasileiro já vem sendo avaliado pela CAPES quanto à sua atuação internacionalizada em nível de pós-graduação. Para a graduação, não existe uma política de incentivo ou orientação com objetivos claros nacionalmente definidos. Apesar do reconhecimento quanto à sua necessidade, a internacionalização acadêmica é, no país, pouco compreendida e menos ainda financiada. Não há apoio financeiro significativo para esta modalidade de intercâmbio, ficando este restrito a alunos que possuem recursos financeiros familiares. Assim, a internacionalização acadêmica não pode ter caráter passivo: deve-se ter objetivos nacionais com subsídios para efetivação destes, numa parceria estreita entre governo e universidades. A criação de bolsas para a graduação é sem dúvida uma das medidas necessárias de serem adotadas.

Souto e Reinert (2004) consideram que a cooperação entre as instituições tem como premissa a qualidade educacional, desenvolvida por meio de programas e projetos de cooperação a fim de formar opinião, desenvolver o saber científico e o aspecto profissional dos estudantes, docentes, gestores e pessoal técnico-administrativo. Os autores ainda enfatizam que “a busca por diferentes posicionamentos, ideias e argumentos trazem, sem dúvida, enriquecimento e evolução de países e regiões” (SOUTO; REINERT, 2004, p. 4).

As cooperações podem ser realizadas por meio de convênios ou projetos de cooperação geral ou específica internacional, tanto bilateral quanto multilateral (SOUTO; REINERT, 2004). Além dos convênios que uma IES pode firmar com

outras, elas também podem participar de programas por meio de órgãos governamentais, brasileiros ou não, com o objetivo de estender suas fronteiras e permitir a possibilidade de atividades no exterior.

Souto e Reinert (2004, p. 5) explicam que “os protagonistas de intercâmbio permanecem sendo os professores e estudantes, mas os órgãos governamentais são responsáveis por desenvolver um perfil internacional”, pois eles podem delimitar qual o público alvo e qual o foco nas instituições estrangeiras. Para tanto, é importante ter conhecimento de organismos, associações, fundos e outras formas de financiamento e viabilização de oportunidades no exterior, para proporcionar a diversidade de públicos alvos, destinos e áreas de conhecimento.

Segundo Souto e Reinert (2004, p. 4), “o fato de estudantes terem a oportunidade de se formarem ou estudarem alguns semestres em outros países, também provoca um efeito interativo de culturas, conhecimentos e idiomas, o que é fundamental nos processos de integração”. Sendo este aspecto reforçado por Castro e Ribeiro (2011) ao afirmarem que:

O estudante com experiência internacional tem currículo privilegiado e conhecimento amplo que lhe favorece as melhores colocações no mercado de trabalho. Já aquele que não tem a mesma oportunidade, depende, inquestionavelmente, para sua inserção trabalhista, do mesmo currículo e competência técnica ampliada.

Ainda salientando as vantagens desta modalidade, Dalmolin *et al.* (2013, p. 443) complementam que um “intercâmbio acadêmico permite proveito e vantagens que vão além do aprendizado, mas também no desenvolvimento psicológico, autoconfiança, amadurecimento, independência, capacidade de relacionar-se e, sentir-se ‘um cidadão do mundo’”. Os autores ainda explicam que:

A experiência de viver em outro país proporciona conhecer hábitos diferentes e específicos, abre novas perspectivas, auxilia na superação de dificuldades, pois o intercambista precisa se adaptar ao ambiente, enfrentar desafios e crescer sobretudo na perspectiva de fortalecimento emocional, haja vista que a distância dos laços afetivos de origem propicia a vulnerabilidade no processo de tomada de decisões da vida pessoal e profissional (DALMOLIN *et al.*, 2013, p. 443).

Para Stallivieri (2017), a definição de diretrizes de internacionalização é importante para o estabelecimento de metas e a forma como elas serão alcançadas,

os parceiros, a forma como os resultados serão acompanhados e a avaliação. Além disso, a autora ressalta que “é necessário lembrar que um dos objetivos mais nobres da internacionalização está focado em elevar os patamares de inserção internacional, de comunicação intercultural, de qualidade científica, tecnológica e acadêmica da instituição” (STALLIVIERI, 2017, p. 63-64).

Os autores apresentados nesta temática concordam que a experiência internacional agrega valor à vida pessoal, profissional e acadêmica de um sujeito/ator, sendo que ela pode gerar pontos positivos e negativos, de modo que se faz necessário estar preparado para qualquer tipo de situação, ter paciência, resiliência e capacidade de solucionar problemas e imprevistos. Além disso, a distância física de familiares e amigos, diferenças culturas, linguísticas, climáticas, entre outras, podem incomodar no processo de adaptação. Deste modo, Souto e Reinert (2004, p. 6) esclarecem que “antes de tudo, é preciso preparar-se para a abertura às novas culturas, propiciando canais que facilitem agregação de conhecimentos e trocas de experiências”.

A oportunidade de vivenciar uma experiência internacional proporciona o desenvolvimento pessoal, profissional e teórico-científico, além do acréscimo de conhecimentos e vivências na área de conhecimento. Em termos pessoais, a realização deste é um momento de conhecimento aprofundado da personalidade, confirmação de valores sociais e culturais, além da obtenção de novos conhecimentos, estabelecimento de *networking* com pessoas de diferentes nacionalidades e desenvolvimento de habilidades acadêmicas e interpessoais. Stallivieri (2017, p. 32) explica que:

[...] o que se espera com o novo modelo de educação internacional é a formação e o desenvolvimento de profissionais que possam exercer suas atividades em qualquer parte do mundo; que possam se comunicar com estrangeiros de qualquer nacionalidade utilizando pelo menos uma língua de comunicação internacional; que tenham o entendimento de que não existe uma cultura melhor do que a outra, mas que elas são apenas diferentes; que atuem com tolerância e com flexibilidade diante do que lhes é desconhecido; que saibam reagir positivamente diante de obstáculos e de dificuldades; e que sejam protagonistas de um momento fundamental para os rumos da humanidade, que vê, na educação intercultural, uma forma mais rápida e eficaz de buscar a cidadania global e a paz entre as nações.

A experiência em outro país, a cooperação, a diversidade cultural, linguística e científica, o respeito a estas diferenças e o diálogo, corroboram para o desenvolvimento da educação, pois este processo é um laboratório de aprendizado e vivência que o novo cenário globalizado coloca como possível a todos. Além disso, é importante haver flexibilização e velocidade dentro das instituições, levando em consideração a agilidade do mundo.

3. PROPOSTA METODOLÓGICA

Este tópico discorre sobre a proposta metodológica, que representa “o conjunto de escolhas que o pesquisador faz para poder realizar a sua pesquisa” (GIGLIO; HERNANDES, 2012, p. 81). Para compor essa seção serão apresentados: as questões de pesquisa, a caracterização do estudo, a estratégia de pesquisa, as fontes de evidência, os critérios de validade e confiabilidade, a análise dos dados, e por fim, as limitações da pesquisa.

3.1 Questões de pesquisa

Para Creswell (2010) as questões de pesquisa permitem a elaboração de uma pergunta central e várias subquestões, além de indicar referências importantes aos leitores, e por intermédio das questões aludir participantes e/ou o ambiente de pesquisa. Com isso, considerando o objetivo geral e os objetivos específicos apresentados na introdução deste estudo, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa:

- Como ocorreu o processo de internacionalização em uma organização familiar que presta serviços de educação?
- Como se deu a descrição das etapas do processo de internacionalização?
- Por que o mercado-alvo escolhido foi os Estados Unidos?
- Como se deu a escolha do modo de entrada e por quê?
- Como cada instância da instituição colaborou com o processo de internacionalização?
- Quais são as vantagens e desvantagens do processo de internacionalização na empresa familiar estudada?
- Qual o diferencial que a internacionalização proporciona para a empresa familiar estudada e para os estudantes da instituição que realizaram intercâmbio?

3.2 Caracterização do estudo

A classificação desta pesquisa é qualitativa, esse método “fornece um pano de fundo útil para o problema ou para a questão que gerou a necessidade do estudo, com quem já escreveu sobre isso, quem já estudou isso e quem indicou a importância de estudar a questão” (CRESWELL, 2007, p. 46). Além disso, segundo Godoy (1995a), este método é indicado quando o estudo possui um teor descritivo e se busca a compreensão de determinado fenômeno como um todo. Creswell (2010) explica que em uma pesquisa de natureza qualitativa, o ideal é possuir algumas características, que são:

- Realizar a coleta de dados no ambiente em que os indivíduos vivenciaram o que está sendo estudado;
- O pesquisador coletar os dados pessoalmente;
- Ter múltiplas formas de dados e não somente confiar em uma única fonte;
- Compreender o significado que cada indivíduo participante da coleta de dados atribui a este processo;
- Compreender que aquilo que foi originalmente pensado pode sofrer mudanças no decorrer da pesquisa, especialmente quando se inicia a coleta de dados;
- Ter uma visão interpretativa quanto ao que se vê, ouve ou entende;
- Tentar desenvolver um quadro completo da pesquisa.

Para efetivar um estudo qualitativo mais fundamentado, é importante compreender três aspectos do desenvolvimento de uma pesquisa deste tipo. O primeiro deles diz respeito à coleta de dados, Creswell (2010, p. 212), expõe que:

Os passos da coleta de dados incluem o estabelecimento dos limites para o estudo, a coleta de informações por meio de observações e entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas, de documentos e materiais visuais, assim como do estabelecimento do protocolo para o registro das informações.

Tendo em vista terem sido adotados alguns dados descritivos, um aspecto importante para o desenvolvimento desta pesquisa refere-se à definição do enfoque

relativo à combinação dos dados qualitativos e dados descritivos encontrados, além de como eles se misturam, podendo acontecer de três formas: integrar, conectar ou incorporar (CRESWELL, 2010).

As três formas de combinação são assim elucidadas por Creswell (2010): a integração acontece quando os dados são coletados concomitantemente, e é necessário misturar dados para obter as informações; quando acontece a prioridade na coleta dos dados qualitativos de maneira sequencial, então a combinação passa a ser conectada, pois a coleta de dados da segunda fase está diretamente conectada com o procedimento da primeira fase; por fim, a incorporação é realizada quando os dados quantitativos tem prioridade na coleta de dados e os descritivos são uma forma secundária que dão apoio ao estudo.

Com relação a este estudo, serão coletados os dados sequencialmente, procedendo primeiro a coleta dos dados qualitativos, tendo esta um maior peso e importância neste estudo e, posteriormente, os dados descritivos que servirão para triangular as informações obtidas.

3.3 Estratégia de pesquisa

Além da tarefa de definir a caracterização do estudo, o pesquisador deve estabelecer quais serão as estratégias de pesquisa adotadas. Estas, que também podem ser chamadas de abordagens da investigação ou metodologias da pesquisa, permitem que o investigador proponha um direcionamento específico aos mecanismos da pesquisa (CRESWELL, 2010).

Os tipos de pesquisa podem ser divididos em dois: quanto aos fins e quanto aos meios. No primeiro caso, quanto aos fins, o estudo pode ser exploratório, descritivo, explicativo, metodológico, aplicado ou intervencionista. E quanto aos meios, a pesquisa pode ser de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso. Além disso, é importante ressaltar que as pesquisas não são mutuamente excludentes, ou seja, um determinado estudo pode se enquadrar em diferentes classificações de pesquisa de modo simultâneo (VERGARA, 2009).

Por esta razão, considerando os autores citados e os critérios de classificação de pesquisa, serão utilizadas neste trabalho a pesquisa descritiva, quanto aos fins, a

pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, quanto aos meios, sendo que o estudo de caso é a principal estratégia adotada nesta pesquisa.

O estudo de caso, segundo Triviños (1987), é um dos tipos de pesquisa qualitativa mais relevante. Ainda segundo o autor, o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente” (TRIVIÑOS, 1987, p. 133). Esta estratégia é vista como “uma exploração de um sistema limitado ou de um caso, envolvendo uma coleta de dados em profundidade e com múltiplas fontes de informação, em determinado contexto” (ZANNI *et al.*, 2011, p. 2). Creswell (2008) e Vergara (2009) complementam afirmando que um estudo de caso tem a particularidade de aprofundar e detalhar um fenômeno.

Os estudos de caso têm o objetivo de responder questionamentos relacionados ao “como” e ao “por que”, e representa um tipo de pesquisa empírica, que analisa um fenômeno dentro do ambiente em que o mesmo acontece, tendo como base a referência teórica para aliar as formas de coleta e análise de dados, podendo gerar as evidências necessárias da pesquisa. Além disso, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa empírica abrangente, que verifica um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real. Entretanto, o pesquisador não possui controle sobre o comportamento dos indivíduos no ambiente estudado (YIN, 2005; GODOY, 1995b).

Segundo Godoy (1995b), os estudos de caso são, na maioria das vezes, caracterizados como pesquisas qualitativas, apesar de poderem abranger dados quantitativos para esclarecer alguma questão em particular. Yin (2005, p.34) concorda e cita que “os estudos de caso podem incluir as evidências quantitativas”.

Para Yin (2005), existem algumas aplicações para os estudos de caso. Com relação ao aspecto específico deste estudo, as aplicações mais apropriadas são:

- a) Descrever ações e contextos reais;
- b) Ilustrar, de forma descritiva, tópicos dentro de uma análise;
- c) Explorar situações e seus resultados.

Existem dois tipos de estudos de caso, e é importante diferenciá-los (TRIVIÑOS, 1987). Nesta pesquisa será abordado somente um tipo de estudo de caso, que é o estudo de caso único. Sobre isto, Zanni *et al.* (2011 *apud* STAKE, 2000, p. 3) explicam que

[...] a utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias: quando se utiliza o caso para determinar se as proposições de uma teoria são corretas; quando o caso sob estudo é raro ou extremo, ou seja, não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos outros estudos comparativos; quando o caso é revelador, ou seja, quando ele permite o acesso a informações não facilmente disponíveis.

Optou-se por este ao compreender, conforme defendem Zanni *et al.* (2011), que analisar em profundidade um caso único é mais confiável do que generalizar comparações entre dois (ou mais) casos. Por isso, eles também defendem que haja a escolha de uma organização que contenha as suas particularidades, para que a mesma possa ser estudada em profundidade, e que o seu aspecto específico seja abordado, analisado e mostrado. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso único pode ser conduzido mediante alguns fundamentos, que são:

- a) Este caso único irá representar uma contribuição para a validação ou contestação de uma teoria existente e bem elaborada;
- b) Este caso único irá representar algo raro ou extremo;
- c) Este caso único irá ser representativo ou típico, ou seja, as condições situacionais ou rotineiras apresentarão diversas informações sobre pessoas e/ou a organização estudada;
- d) Este caso único é revelador, isto é, o investigador tem a chance de observar e analisar um fenômeno ainda inacessível à pesquisa científica;
- e) Este caso único terá uma característica longitudinal, ou seja, quando o mesmo caso pode ser analisado em mais de um momento diferente no tempo.

Ainda com relação aos aspectos dos estudos de caso único, Zanni *et al.* (2011 *apud* TSOUKAS, 2009, p. 8) citam:

[...] quanto mais os pesquisadores estiverem preocupados em compreender as especificidades de um fenômeno, mais descritivos eles se tornarão e mais flexíveis em termos das teorias eles serão. Por outro lado, quanto mais os pesquisadores procuram situar seu estudo dentro do que já é conhecido sobre o fenômeno de interesse, mas ele descreverá esse fenômeno em termos do que já foi definido na literatura. Assim, a grande contribuição teórica de estudos com pequenas amostras é o de ver casos particulares como

oportunidades para subseqüentes ajustes em nossos já cristalizados entendimentos acerca da realidade.

Ademais, Zanni *et al.* (2011) defendem que uma das contribuições dos casos únicos está relacionada à viabilidade de generalizar à teoria, possibilitando novas concepções teóricas. Analisar o processo de internacionalização de uma IES privada do nordeste brasileiro é um estudo relevante, uma vez que a mesma é responsável pela formação de centenas de pessoas, geração de empregos, produção intelectual e científica, além de ser gerenciada por uma família, agregando assim características ainda mais peculiares para a pesquisa.

3.4 Fontes de evidência

De acordo com Creswell (2010), faz-se necessário destacar a importância de identificar os tipos de dados que serão coletados, o local onde serão coletados e a forma de coleta. Além disso, Giglio e Hernandez (2012) explicam que se houver neutralidade na pesquisa, qualquer fonte de investigação poderá ser utilizada, tanto para pesquisas qualitativas quanto para as quantitativas.

Como a estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso, este apresenta a capacidade de lidar com uma variedade de evidências ao mesmo tempo e, por esta razão, é importante haver diferentes fontes de evidências para que seja possível fazer a triangulação de dados, sendo as formas mais comuns de fontes de evidência em estudos de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2005).

Dessa forma, as fontes de evidência elencadas para a coleta de dados deste estudo foram a entrevista, o questionário e a observação participante, que seguem explicadas abaixo.

3.4.1 Entrevista

Para Triviños (1987, p. 137), “a entrevista estruturada, ou fechada, pode ser um meio do qual precisamos para obter certezas que nos permitam avançar em nossas investigações”. A realização deste procedimento de coleta de dados

engrandece o trabalho com teor mais qualitativo e de aprofundamento do conhecimento, além da percepção do público alvo do estudo.

Ainda neste âmbito, Yin (2005, p. 116) salienta que a entrevista é “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso”, todavia, o autor destaca que elas “devem sempre ser consideradas apenas como relatórios verbais. Como tais, estão sujeitos a velhos problemas, como vieses, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa” (YIN, 2005, p. 119).

As entrevistas desta pesquisa foram realizadas com indivíduos envolvidos no processo de internacionalização da empresa familiar estudada, e se efetivou por meio de um roteiro de entrevista estruturado (apêndice 8.1), ou seja, foi elaborado um conjunto de perguntas para assumir a posição de uma conversa informal e espontânea. Convém destacar que não foi autorizada a gravação de nenhuma entrevista, mas sim a realização de anotações e a posterior transcrição das respostas do entrevistado A para a posterior análise.

A respeito dos entrevistados B e C, o roteiro da entrevista foi enviado por e-mail e eles enviaram as respostas, entretanto, como eles trabalham juntos prestando uma só consultoria à IES A, eles optaram por responder à entrevista juntos.

Quadro 8 – Dados das entrevistas

| Entrevistado | Data da entrevista |
|----------------|--------------------|
| Entrevistado A | 12/04/2017 |
| Entrevistado B | 27/05/2017 |
| Entrevistado C | 27/05/2017 |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

3.4.2 Observação Participante

A observação participante é um tipo de procedimento de coleta de dados em que o investigador não é passivo quanto ao estudo, podendo ter variadas funções dentro da pesquisa, como, por exemplo, sendo morador do bairro que é o objeto de um estudo de caso, sendo funcionário de uma empresa que é o objeto do estudo, entre outras formas de relação com o objeto da pesquisa (YIN, 2015).

Assim como qualquer fonte de pesquisa e de evidência, a observação participante tem suas vantagens e desvantagens. A facilidade de acesso às

peças, grupos, eventos, reuniões e ao fato de ter a visão de “dentro” do estudo de caso, são os pontos positivos mais pertinentes. Todavia, os cuidados primordiais quanto a este tipo de observação são evitar se envolver demais com o caso, podendo assumir posição não adequada quanto às boas práticas científicas, não ter a devida atenção à função de observador, e não poder estar sempre no local e hora certas para realizar as observações (YIN, 2015).

A observação desta pesquisa se deu no decorrer do desenvolvimento do processo de internacionalização da organização estudada, assim como durante o andamento das entrevistas realizadas e a participação da relatora como funcionária do departamento que vem organizando e concebendo o processo de internacionalização, no intervalo temporal de outubro de 2013 até o presente momento, proporcionando a vivência durante as situações de criação, estudo e andamento do processo. É importante ressaltar que a observação está sendo utilizada como uma evidência complementar ao estudo, tencionando tratar a realidade dos acontecimentos de maneira fundamentada e contextualizada.

3.4.3 Questionário

O questionário corresponde a um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever. Giglio e Hernandez (2012, p. 81) esclarecem que:

Um questionário, por exemplo, tem uma estrutura básica a ser seguida. O conteúdo do questionário, porém, suas pretensões do que medir, ou qualificar, dependem das premissas teóricas, da formulação do problema e das características do fenômeno a ser investigado.

O questionário foi aplicado com estudantes da instituição que realizaram a mobilidade acadêmica da organização estudada, e que responderam aos questionamentos que compuseram o questionário fechado (apêndice 8.2). Convém destacar que não foi registrada a identidade de nenhum dos voluntários da pesquisa e será garantido o sigilo de todos. Após a conclusão das respostas, foram elaborados as tabelas e os gráficos para a posterior realização das análises.

3.5 Critérios de validade e confiabilidade

Para Yin (2005), um projeto de estudo de caso precisa levar em consideração alguns aspectos relacionados à qualidade, que são: validade interna, validade externa, validade de constructo e confiabilidade. Sendo que o critério de validade interna só é válido para os estudos exploratórios e/ou causal, assim, ele não foi aplicado nesta pesquisa.

Tanto Yin (2005) quanto Creswell (2010) concordam que validade se refere às inferências significativas e úteis do uso do instrumento de coleta de dados, para adquirir o resultado mais acurado, e a confiabilidade refere-se à existência de consistência na escolha dos instrumentos e no seguimento dos procedimentos. Os critérios de validade e confiabilidade seguem descritos no Quadro 9.

Quadro 9 – Critérios de validade e confiabilidade

| Testes de Caso | O que é | Procedimentos adotados | Fase da pesquisa na qual o procedimento deve ser aplicado |
|------------------------|---|---|---|
| Validade do constructo | Estabelecer medidas corretas para que os conceitos no estudo sejam comprovados | Múltiplas fontes de evidências; Estabelecer o encadeamento de evidências. | Coleta de dados |
| Confiabilidade | Serve para demonstrar que os estudos podem ser repetidos, apresentando os mesmos resultados. Além disso, tem como objetivo minimizar os erros e os vieses de um estudo. | Utiliza protocolo de estudo de caso; Desenvolvimento de um banco de dados para o estudo de caso. | Coleta de dados |

Fonte: Adaptado Yin (2005).

3.6 Protocolo do estudo de caso

O protocolo de estudo de caso informa as regras que o pesquisador deverá seguir para utilizar, adequadamente, o seu instrumento de coleta de dados. Tem-se que ele é mais adequado para o estudo de casos múltiplos, entretanto, pode ser utilizado para os outros tipos de estudo de caso, ou seja, para o estudo de caso único, pois transmite confiabilidade para a pesquisa (YIN, 2005).

Segue o protocolo do estudo de caso único desenvolvido para esta pesquisa, utilizado com o intuito de garantir a confiabilidade e validade (Quadro 10)

Quadro 10 – Protocolo de estudo de caso

| Ordem | Entrevista | Questionário |
|-------|---|--|
| 1) | Formulação do roteiro de entrevista estruturado | Formulação das perguntas do questionário fechado |
| 2) | Identificação dos entrevistados | Identificação dos voluntários ao questionário |
| 3) | Entrar em contato com os entrevistados para agendar a entrevista ou enviar o roteiro por e-mail | Entrar em contato com os voluntários do questionário para enviar o link com o formulário |
| 4) | Confirmação das entrevistas | Elaboração de tabelas e gráficos |
| 5) | Realização das entrevistas | Descrição do caso |
| 6) | Transcrição das entrevistas | Realização da análise de dados |
| 7) | Descrição do caso | Elaboração do relatório final |
| 8) | Realização da análise de dados | - |
| 9) | Elaboração do relatório final | - |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.7 Análise de dados

Para Giglio e Hernandez (2012, p. 81), “as formas de análise dos dados dependem das premissas teóricas, da formulação do problema e das características do fenômeno a ser investigado”. Enquanto isso, Mozzato e Grzybovski (2011) esclarecem que a técnica escolhida como forma de análise dos dados de uma pesquisa, significa a metodologia de interpretação dos dados que foram encontrados no estudo. Dados por si só são brutos e precisam fazer sentido, para tanto, existem as opções de análise que, a depender da pesquisa, terá uma técnica mais apropriada (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

A análise de dados foi realizada por meio de uma análise de conteúdo que, segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 98), “é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática. Buscam-se inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto”. De acordo com Godoy (1995b, p. 23), esta forma de análise de dados “parte do pressuposto de que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar”.

Mozzato e Grzybovski (2011) explicam que por mais que sejam elaborados estudos a respeito da técnica de análise de dados de conteúdo, a principal

conceituação a respeito desse assunto ainda é a de Bardin (2004, p. 33), segundo a qual a análise de conteúdo é

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Por esta razão, Triviños (1987) esmiúça as particularidades da definição de Bardin, sendo elas: o conjunto de técnicas destacado logo no começo da definição tem diz respeito com a relação entre os conceitos das teorias apresentadas, que se relacionam com as hipóteses levantadas, para assim alcançar os resultados previstos; as comunicações se referem as que são utilizadas por mensagens, não excluindo outros meios de comunicação, mas destacando esse; o autor explica ainda que Bardin (2004) possui uma tendência positivista, por isso que ele foca nos aspectos quantitativos neste tipo de análise de dados; e, o fato de criar inferências pode acontecer de duas formas: por meio das informações do conteúdo da mensagem, ou de premissas levantadas como resultado da pesquisa.

3.8 Limitações da pesquisa

Como qualquer estudo, esta pesquisa apresenta algumas limitações, a saber: a entrevista com o entrevistado A aconteceu presencialmente, mas a pessoa não autorizou a gravação de voz e/ou vídeo, uma vez que havia saído recentemente da empresa e não gostaria de exposição referente aos seus comentários e vivências na IES A.

Outra limitação se refere ao fato de os entrevistados B e C do *Cambridge Institute for Brazilian Studies* (CIBS) não responderam à entrevista de maneira presencial, ou por alguma plataforma de conversação, como, por exemplo o *Skype* ou o *Hangout*, e solicitaram que as perguntas fossem enviadas por e-mail. Deste modo, como eles trabalham juntos prestando uma só consultoria à IES A, os dois optaram por responder juntos e enviar um único texto com as respostas.

Por fim, houve dificuldade para realizar outras entrevistas, uma vez que o setor gerenciador do processo de internacionalização passou por mudança de gestão, e a nova administração precisaria compreender em que passo estava o

processo de internacionalização da IES A. Além disso, a acessibilidade às informações e decisões estratégicas não são disponibilizadas a todos de maneira plenamente aberta.

3.9 Síntese da proposta metodológica

Ao longo deste capítulo foram apresentadas as questões de pesquisa, a caracterização do estudo, a estratégia de pesquisa, as fontes de evidência, os critérios de validade e confiabilidade, a análise dos dados e as limitações da pesquisa. Para facilitar o entendimento da proposta metodológica, o Quadro 11 foi elaborado para que as informações fiquem claramente apresentadas.

Quadro 11 – Síntese da metodologia

| Proposta Metodológica | |
|--|---|
| Caracterização do estudo | Pesquisa qualitativa |
| Estratégia de pesquisa | Quanto aos fins: pesquisa descritiva Quanto aos meios: pesquisa bibliográfica e estudo de caso único |
| Fontes de evidência | Entrevista, observação participante e questionário |
| Critérios de validade e confiabilidade | Validade constructo Confiabilidade |
| Análise dos dados | Análise de conteúdo |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Desta feita, o presente capítulo elencou todas as escolhas realizadas pela pesquisadora para seguir com seu objeto de estudo e efetivá-lo. A partir do próximo capítulo será apresentada a descrição da IES A, assim como a análise dela e os resultados obtidos, finalizando com a conclusão.

4. DESCRIÇÃO DO CASO

Esta seção compreende a descrição do estudo de caso único alvo desta pesquisa, uma instituição de ensino superior (IES) sergipana, que conforme informado na introdução será chamada de IES A. Trata-se de uma empresa que nasceu de um jovem visionário em 1962 e, ao longo da sua história, cresceu em um formato de uma empresa familiar, sendo que atualmente é uma das mais importantes instituições do Estado de Sergipe.

A Coordenação de Relações Internacionais (CRI) era um departamento que já existia dentro da instituição, porém, cuja atuação era apenas voltada para o desenvolvimento de algumas atividades de cooperação internacional, agindo por meio da mobilidade acadêmica de discentes e docentes, conforme será aprofundado ao longo desta descrição. Todavia, a perspectiva de atuação da CRI sofreu modificações e foi intensificada, posteriormente, em função do projeto de internacionalização da IES.

O entrevistado A, possui 35 anos e é natural da cidade de Aracaju/SE. Sua formação acadêmica é em psicologia, também possuindo mestrado e doutorado na área. Desde o contato inicial, o entrevistado A explicou que: “O projeto de internacionalização da organização estudada surgiu do desejo pessoal do *Chief Executive Officer* (CEO) da empresa, que era o de abrir uma unidade da instituição no exterior”.

Este entrevistado fez parte do corpo docente da IES por um período de sete anos, sendo que o mesmo se destacou ao desempenhar atividades de pesquisador e apresentá-los com vitalidade aos seus públicos. Por esta razão, ele recebeu o convite de conhecer o CEO e, posteriormente recebeu também um desafio, que era o de propor um projeto de internacionalização para a instituição. Como é possível notar, a IES A, valorizando seus colaboradores, buscou internamente pessoas que poderiam ter o potencial de desenhar e implementar um projeto como este, como destacou o entrevistado A: “o CEO convidou em 2012 algumas pessoas da instituição para desenvolver uma proposta de internacionalização e apresentar ao corpo executivo da empresa”.

Um dos projetos apresentados referia-se à abertura de uma unidade de negócio nos Estados Unidos, entretanto, esta proposta tinha alguns pontos de melhoria acadêmica, como comenta:

Uma das ideias apresentadas consistia em implementar a unidade no exterior em Orlando, no estado da Flórida, todavia, é uma região dos Estados Unidos da América (EUA) que possui um público de brasileiros residentes e o contexto acadêmico do estado não era propício para proporcionar o ensino acadêmico de alta qualidade.

Dentre os projetos apresentados, um deles foi inicialmente contemplado, mas com a perspectiva de ser redesenhado com maior riqueza de informações em um intervalo temporal não muito longo. De acordo com este primeiro projeto, havia algumas etapas planejadas, como comenta o entrevistado A:

A primeira etapa foi a de expansão das cooperações internacionais para outras instituições e mais países e, em paralelo, a criação de um centro de idiomas na instituição que teria como missão o desenvolvimento da cultura de um segundo idioma, com foco no inglês, sendo que os lucros deste serviriam para pagar o investimento no projeto.

A segunda fase do projeto de internacionalização seria de implementação de uma unidade no exterior, como um centro internacional.

E, a terceira fase, de acordo com o planejamento inicial, seria uma avaliação internacional, como, por exemplo, as que são realizadas pela *International Organization for Standardization* (ISO).

De fato, a primeira etapa do projeto de internacionalização tinha como objetivo criar bases para a consolidação de uma unidade no exterior. Por conta disso o centro de idiomas foi criado para proporcionar o acesso dos discentes ao aprendizado de um segundo idioma, e, conseqüentemente, a outras culturas. No planejamento inicial, o centro de idiomas teria os próprios professores e salas de aulas, tendo que se auto sustentar de modo que os lucros que porventura pudessem acontecer, fossem revertidos para o investimento na unidade a ser aberta no exterior. Depois de algum tempo, a organização estudada notou que o centro de idiomas ganhou visibilidade e o tornou uma unidade de negócio independente, fazendo com que perdesse o vínculo com a Coordenação de Relações Internacionais, passando a vender cursos de idiomas aos estudantes, professores e funcionários da IES.

Em paralelo ao surgimento e ao crescimento do centro de idiomas, a segunda etapa do projeto de internacionalização foi acontecendo, e esta se referia às pesquisas e consultorias, sendo esta a fase mais relevante para o desenvolvimento desta pesquisa. Quando acontecesse a concretização da unidade no exterior, a

terceira fase deveria estar pronta para ser iniciada, porém, este aspecto não aconteceu até a conclusão desta pesquisa.

A segunda etapa do projeto contemplado foi redesenhada em 2012, de acordo com uma das propostas apresentadas, pois ela tinha como pretensão inicial a implementação de uma unidade no exterior em Orlando, no estado da Flórida. Para que este objetivo se concretizasse, era importante haver a consolidação da Coordenação de Relações Internacionais. Este setor surgiu em 2009, pela iniciativa de um acadêmico, tencionando relacionar-se com instituições estrangeiras, buscando novas oportunidades de ensino e pesquisa por meio da mobilidade acadêmica. Com o ingresso do entrevistado no setor, no ano de 2012, foi realizado um levantamento de instituições com o objetivo de ampliar esta oferta e buscar a participação em programas governamentais ou não, como o Programa Ciências Sem Fronteiras, do Governo Federal Brasileiro, e os Programas de Bolsas do Santander Universities.

Cabe então mencionar a diferença existente entre o intercâmbio acadêmico e a mobilidade acadêmica. Ambos são similares, e em algumas IES são utilizados como sinônimos, uma vez que os dois estão relacionados com a experiência internacional a ser realizada através de parceria com uma IES estrangeira, e que geralmente se efetiva mediante acordo de cooperação para garantir a isenção do pagamento de mensalidades na instituição de destino. Tendo em vista este aspecto, o intercâmbio acadêmico é tido como uma experiência que a instituição de ensino pode proporcionar a todos os seus estudantes, enquanto a mobilidade acadêmica se assemelha a uma premiação aos discentes que têm destaque acadêmico e científico dentro das suas áreas de estudo, conferindo a ideia de diferencial e de valorização do(a) aluno(a).

O entrevistado A destacou que a IES compreendeu que seria prudente realizar estudos mais profundos com relação ao ambiente acadêmico dos EUA para, assim, definir qual seria a região mais propícia para o desenvolvimento do projeto de internacionalização.

Ainda no ano de 2012, aconteceu um Fórum que contou com a presença de um economista e estudioso, que possibilitou direcionar caminhos para o aprofundamento das questões que perpassam a educação no Brasil, através da sua palestra “Educação Superior: Tendências e Perspectivas”. O palestrante, Cláudio de Moura Castro, é mestre pela Universidade Yale e doutor pela Universidade

Vanderbilt, ambas nos Estados Unidos. Além disso, ele já desempenhou atividades de docência na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Universidade de Chicago, Universidade de Brasília, Universidade de Genebra e Universidade da Borgonha. Ademais, o professor em questão trabalhou no Banco Mundial e no Banco Interamericano de Desenvolvimento, presidiu a CAPES de 1979 a 1982, foi secretário-executivo do Centro Nacional de Recursos Humanos de 1982 a 1985 e técnico do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada de 1970 a 1985, participou do Conselho Consultivo e Administrativo de algumas instituições de ensino superior no Brasil, e é articulista da revista “Veja”.

Na ocasião do fórum, o entrevistado A teve a chance de conhecer e conversar com o palestrante sobre aspectos da educação e da qualidade acadêmica dos EUA, e foi nesta conversa que o Estado de *Massachusetts* foi levantado como sugestão. Assim, o entrevistado A pontua que foi por meio deste palestrante que ele teve conhecimento de um instituto voltado para pesquisa sobre o Brasil, na cidade de Cambridge, o *Cambridge Institute for Brazilian Studies* (CIBS), o que também foi possível aos entrevistados B e C.

O CIBS é uma organização independente e sem fins lucrativos que trabalha para divulgar estudos brasileiros nos EUA, com o objetivo de produzir informações precisas e concretas sobre o Brasil para o público de língua inglesa, além de tentar viabilizar que informações semelhantes estejam disponíveis nos Estados Unidos para o público de língua portuguesa. Sobre as pesquisas do processo de internacionalização, o entrevistado A explica que:

Ao longo do ano de 2012 e do primeiro trimestre de 2013 foram realizados estudos do ambiente acadêmico dos EUA e se chegou à conclusão de que região de Boston, estado de *Massachusetts*, região da Nova Inglaterra, seria a opção adequada para a criação e desenvolvimento de um projeto de internacionalização.

Os entrevistados B e C são dois consultores do CIBS que responderam à entrevista juntos e, por esta razão, as referências sempre acontecem acompanhadas. Eles afirmam que conheceram o projeto de internacionalização por meio da indicação que o palestrante Cláudio de Moura Castro havia feito ao entrevistado A. Conseqüentemente, eles receberam um convite para participar de um evento científico, em outubro de 2013, na instituição de ensino foco deste estudo. Além disso, ainda em 2013 houve a ida do entrevistado A ao EUA, sendo

que este projeto passou a ter destaque dentro do escopo de ações da instituição, conforme o próprio destacou:

O projeto de internacionalização ganhou o *status* de um projeto estratégico, tendo em vista que um processo como este pode modificar o futuro da instituição.

Os entrevistados B e C realçaram que:

A escolha dos Estados Unidos foi a opção mais adequada, mas que a instituição não deveria deixar de abrir programas com outros países europeus, latino-americanos e asiáticos.

Depois dos alinhamentos iniciais em 2013, foi combinado um programa de pesquisas e ações em Boston para preparar o processo, sendo que haviam tarefas a serem realizadas, como a busca por um corretor de imóveis, um contador, um advogado, entre outros.

Além de pesquisas acadêmicas realizadas por meio da consultoria do CIBS, foram realizados alguns estudos ao longo dos anos de 2013 e 2014, tendo o objetivo de entender como o negócio poderia ser iniciado nos Estados Unidos. Para tanto foi realizado um estudo de sensibilidade, que tratou de levantar projeções de investimento, custos, despesas e receitas. Outrossim, um ponto a se ressaltar é o desenvolvimento da Coordenação de Relações Internacionais ao longo desse processo, em virtude da ampliação dos acordos de cooperação com instituições de ensino estrangeiras e a participações em programas Erasmus, da Comissão de Educação Europeia.

Ainda para a efetivação, também foram analisados os procedimentos para a locação do espaço e como seria o funcionamento dessa nova unidade, sendo que um dos pontos-chave foi a descoberta de uma contradição na legislação, como destacou o entrevistado A.

A contradição descoberta na legislação para a implementação da unidade no exterior era a de que, por um lado seria necessário ter dois anos de funcionamento e ser avaliado pelo *Homeland Security* (Departamento de Segurança Interna dos Estados Unidos) para conseguir realizar a emissão de vistos e receber estudantes, mas, por outro lado, para estar em funcionamento seria necessária uma autorização inicial a ser fornecida para instituições que já estivessem recebendo estudantes.

Esta evidência foi um dos problemas a serem solucionados pela equipe que gerenciava a implementação do projeto de internacionalização, pois seria necessário trabalhar na internacionalização durante dois anos para depois ser avaliado pelo Departamento de Segurança e ter a permissão para receber estudantes. Porém, não havia a possibilidade de iniciar os trabalhos porque não havia a permissão para atuar no mercado estadunidense. Identificou-se que uma possível forma de encontrar uma solução para este problema foi a contratação, no segundo semestre de 2014, de duas empresas de consultoria, uma de contabilidade financeira e outra de imigração, para a abertura do negócio nos Estados Unidos, em especial no estado de *Massachusetts*, bem como quanto à emissão de vistos. Estes estudos apresentaram qual seria o caminho adequado e que possibilitaria bons resultados, agregando valor para a organização sergipana.

Devido à realização da observação participante, foi possível notar que após a análise dos resultados obtidos juntos às consultorias, a organização sergipana concluiu que possuía três opções estratégicas para desenvolver o seu trabalho: começar do zero uma nova unidade em um formato de centro internacional; realizar uma parceria estratégica no formato de *Joint venture* com uma instituição estadunidense; ou comprar uma empresa existente que tivesse todas as licenças legais de funcionamento. Por fim, naquele momento, o resultado mais favorável e harmônico indicado pelas consultorias era opção da aliança estratégica com uma instituição estadunidense.

A IES abordada neste estudo de caso tem, frequentemente, como estratégia principal em seus negócios, o fato do fundador ser sempre o proprietário e controlador, por esta razão, no planejamento inicial do projeto de internacionalização, a primeira ideia era a de criar um centro internacional, como comentou o entrevistado A.

Tendo em vista essa divergência quanto à forma de entrada nos EUA, no final do ano de 2014, o entrevistado A visitou o país novamente e, junto aos entrevistados B e C, apresentou o novo projeto de internacionalização da organização, como comenta:

Foram realizadas várias visitas a outras instituições da região de *Massachusetts* para mostrar o projeto, o qual foi bastante elogiado e com *feedbacks* positivos, só que a maioria das organizações informava que a concepção do desenvolvimento de um centro

internacional era linda, mas não havia interesse no momento. Houve somente três instituições que se interessaram pela proposta, mas em duas delas houve divergências acadêmicas e culturais que poderiam dificultar a implementação do mesmo, com isso, restou uma instituição em que havia uma maior sinergia. Ademais, nesta mesma visita de campo, surgiu uma proposta para comprar um local que já estava totalmente estruturado e em funcionamento.

Considerando a nova situação para efetivar o processo de internacionalização, foram realizados novos estudos de sensibilidade para compreender qual dessas estratégias seria a opção adequada para os objetivos da organização sergipana, além de como seria executada.

Em janeiro de 2015, o Vice-Reitor da instituição estadunidense interessada na parceria, visitou a cidade de Aracaju e as instalações da IES A para conhecer e analisar o contexto acadêmico da mesma. Foi assinado neste período o primeiro documento entre as instituições, tendo o objetivo de selar o interesse acadêmico entre as partes, apesar de ainda não haver o compromisso da implementação de uma unidade no exterior, como foi salientado em observação do entrevistado A:

Ainda em relação a este documento, houve uma indisposição posterior quanto à sua redação, mas isto aconteceu por se tratar de uma situação que está permeada por diferenças culturais já que existe a relação entre duas instituições de dois países diferentes.

Quando perguntado sobre como seria essa parceria entre as instituições, tendo em vista o objetivo da IES A de implementar o projeto de internacionalização, o entrevistado A explicou que:

Em momento posterior, a instituição nos EUA explicou toda a sua estrutura organizacional e informou que um centro internacional não seria a opção mais adequada porque ela ficaria abaixo dos departamentos, tornando-a sem independência e flexibilidade, além de dificultar a tomada de decisão. Então, ela propôs que fosse criado um instituto dentro dela.

Por esta razão, ao longo de quatro meses seguintes à visita, foi debatido um novo documento para selar o projeto de internacionalização que as instituições estavam desenvolvendo conjuntamente. A este respeito, o entrevistado A explicou que:

Houve uma conferência anual que trata sobre educação nos Estados Unidos em que a instituição participou.

Além disso, nesta foi onde aconteceu a assinatura do segundo memorando de entendimento entre as organizações para criar o instituto e onde foi realizada o lançamento oficial do mesmo para os convidados de diversas instituições brasileiras e estadunidenses.

Este evento contou com a participação do CEO, do Diretor Corporativo, que é um dos acionistas, e do diretor de marketing.

O entrevistado A ainda ressaltou que após a conferência anual, em maio de 2015, o processo de internacionalização apresentava indícios de progresso, tendo para ele a sensação de que parte do seu dever havia sido cumprido, apesar de ainda existir trabalho a ser feito. Além disso, o entrevistado A esclareceu que:

No terceiro trimestre do ano de 2015, a instituição estadunidense parceira sugeriu o desenvolvimento de uma proposta conjunta de um programa financiado pelo Departamento de Estado dos Estados Unidos. A proposta foi enviada em setembro, e o resultado foi divulgado em dezembro de 2015. Ainda em dezembro a instituição sergipana foi convidada a comparecer a Casa Branca, em Washington D.C., para receber a condecoração diretamente do Vice-Presidente dos Estados Unidos da América.

Ademais, salienta-se que a instituição estadunidense interessada na parceria foi uma das quatro que recebeu a premiação *Simon Award for Internationalization*, em dezembro de 2015, prêmio que representa o reconhecimento nacional dos esforços que uma instituição de ensino realizou no âmbito da internacionalização dentro do seu campus no ano anterior, ou seja, os feitos realizados conjuntamente com a instituição sergipana certamente colaboraram para este resultado. Ainda merece destaque, segundo o entrevistado A, o fato de:

O projeto de internacionalização que a organização implementou nos EUA ganhou visibilidade dentro do Brasil, especialmente. Por isso, ela recebeu uma proposta de um grupo educacional brasileiro que gostaria de fazer parte e poder usufruir dos benefícios que o instituto poderia proporcionar. Entretanto, a organização sergipana decidiu que ainda não era o momento de envolver outras instituições brasileiras neste processo.

Segundo o entrevistado A, durante todo o citado processo, a Coordenação de Relações Internacionais recebeu o suporte político e financeiro do Gabinete da Reitoria. Além disso, quando questionado sobre outros aspectos do processo de

internacionalização, ele falou sobre as vantagens e desvantagens verificadas e explicou:

Existem algumas vantagens que a princípio poderia ser somente o ganho de imagem da instituição, todavia o curioso é estar em contato com o que existe de melhor e saber o que outras pessoas estão desenvolvendo mundo afora.

Quando tentamos analisar as desvantagens, a priori não existiria nenhuma, mas existem algumas dificuldades ao longo de todo o processo que é o fato de não conseguir desenvolver sozinho um projeto como este, então é necessário um parceiro, e por consequência, existe a dificuldade de relacionamento devido a questões culturais e de formas de gestão.

Com relação ao diferencial proporcionado por este processo à instituição e ao público-alvo da organização, o entrevistado A fez as seguintes considerações acerca dos ganhos para os envolvidos:

O diferencial é o de estar presente fisicamente no exterior e ser lembrado pelos melhores de que a instituição está lá.

Para o público alvo da organização sergipana, o principal diferencial é ter a possibilidade de criar um acesso direto a uma educação de primeira linha.

Contudo, sobre este aspecto os entrevistados B e C discordaram com um dos pontos ressaltados pelo entrevistado A, destacando que receberam o apoio acadêmico e corporativo dentro da instituição, acrescentando que houve um trabalho em equipe. Mas concordam em outros tópicos, salientando vantagens e desvantagens a respeito:

A possibilidade de abrir novas portas e perspectivas. Com o início de intercâmbios de docentes e discentes vai enriquecer o currículo, e a pedagogia. E, como desvantagem é o fato de precisar de recursos financeiros e de recursos humanos.

Além disso, os entrevistados B e C concordam e frisam a internacionalização como importante diferencial competitivo para a instituição e, falam sobre o diferencial proporcionado por este processo para o público-alvo da organização

O fato de que haverá *status*, prestígio e pontos positivos no processo de avaliação do MEC.

O público alvo da organização sergipana vai ter oportunidade de sair no mundo com experiências além do cotidiano. Com a vinda de

alunos e professor de fora vão proporcionar liames e vínculos para as suas carreiras e a vida depois de formar-se.

A partir do mês de maio de 2016, a única pendência referia-se à demanda por solucionar questões relacionadas ao espaço físico e o aluguel do mesmo dentro da instituição estadunidense, para a qual foi redigido um terceiro memorando de entendimento, tencionando que, finalmente, pudesse ser posta em prática a internacionalização. Porém, este documento nunca chegou a ser assinado por ambas as partes, em função das dificuldades existentes no processo de negociação, que as impediram de chegar a um consenso.

Deste modo, no último trimestre do ano de 2016, o projeto de internacionalização passou por uma transição, fato que dificultou o acesso desta pesquisa a outras pessoas participantes do processo para que fossem entrevistadas, uma vez que a tramitação começou a ser estudada pelo novo gestor, e as decisões estratégicas não são informações acessíveis a todos da organização. Salieta-se então que pelo fato de trabalhar no setor que desenvolveu e acompanha o projeto de internacionalização, foi possível efetivar a vivência de situações que são relatadas por meio da observação participante.

Mediante a imersão na IES A, foi possível notar quando aconteceu a mudança de gestão, procedimento que acarretou na necessidade de a nova gestão conhecer e estudar os fatos anteriores, executando fazendo o levantamento de dados e informações para poder possibilitar melhor as próximas ações a serem realizadas.

A primeira viagem ao centro acadêmico globalmente conhecido, localizado na região de Boston, nos Estados Unidos da América, aconteceu em abril de 2017 e teve o objetivo de reconhecer o terreno, se reaproximar da instituição estadunidense parceira, ratificar o interesse do parceiro no projeto de internacionalização da organização sergipana. e voltar a negociar os termos para o desenvolvimento de um acordo para criação da *Joint venture*.

Entre os meses de abril e outubro de 2017, foi dado continuidade aos trâmites para renovar o acordo inicial firmado em janeiro de 2015, e estabelecer os laços para criação da *Joint venture*, que culminou em uma nova visita à Boston em junho de 2017, necessária para ajustar a documentação e dar seguimento aos procedimentos. Ademais, o fato mais marcante nesta época foi o anúncio da saída

do gestor da instituição parceira, mesma pessoa que iniciou o contato em 2014 e que visitou a empresa no início de 2015, e que iria permanecer no cargo até 30 de setembro de 2017. Portanto, uma nova viagem a Boston foi realizada na primeira quinzena de outubro, com a finalidade de conhecer pessoalmente a pessoa que iria assumir interinamente o cargo.

A partir de outubro de 2017 as atividades começaram a progredir de forma mais célere tencionando a inauguração da *Joint venture* em Boston, uma vez que a meta era inaugurá-la até o final do ano em questão. Para tanto, foram contratadas duas empresas, uma em Sergipe para desenvolver o projeto do espaço físico, e uma empresa de gestão de projetos de obra em Boston, que ficou responsável por gerenciar todos os envolvidos na obra de reforma do espaço, tais como: a parte de construção, elétrica, compra de mobiliário e de equipamentos eletrônicos, além da decoração e outras relacionadas à reforma.

Ainda em 2017 foi realizada uma viagem no final do mês de novembro com o objetivo de acompanhar a obra e dar andamento aos procedimentos documentais, que contou com desfecho positivo, uma vez que a obra estava transcorrendo à contento, e a instituição parceira estava com os documentos de renovação e de criação da *Joint venture* assinados.

Diante do expressivo avanço na parceria internacional, ainda em 2017, o gestor da Coordenação de Relações Internacionais realizou mais uma viagem a Boston cuja finalidade era clara: inaugurar o espaço físico. Uma das dificuldades verificadas mediante a observação participante, referia-se à necessidade de gerenciar duas equipes de arquitetos, que também lidam projetos, pertencentes a países diferentes, que trabalham de maneiras diferentes, adotando diferentes unidades de medidas, como, por exemplo: o Brasil utiliza o metro quadrado (m²) e os Estados Unidos usam os pés (ft = *feet*). Contudo, as dificuldades foram sanadas e missão foi cumprida com êxito, visto que o espaço foi constituído.

A partir de então, essa aliança estratégica se consolidou sem a participação acionária da instituição parceira, isto é, ela possui somente o controle parcial, uma vez que a *Joint venture* está dentro do escopo acadêmico da instituição estrangeira, mas foi criada em conjunto com a instituição sergipana, o que permitiu o poder de veto nas decisões por parte da IES A.

Os benefícios mais relevantes para a IES A com o projeto de internacionalização efetivado são a proteção jurídica, já que todos os trâmites

burocráticos e imigratórios serão realizados pela universidade estadunidenses, que tem permissão para emitir os papeis de vistos; estar em uma instituição com distinção acadêmica, com foco no desenvolvimento na área da saúde, em especial na área de enfermagem; e estar localizada em uma das regiões acadêmicas mais importantes e reconhecidas do mundo, sempre trabalhando em parceria com quem está avançando cientificamente e busca o sucesso.

O processo de internacionalização da IES A está em curso. Para o desenvolvimento dele foi necessária a criação de mecanismos de internacionalização dentro da própria instituição, tais como a escola de idiomas e o aumento de parcerias de cooperação, percorrendo um caminho para a consolidação da mobilidade acadêmica entre os discentes, até chegar à viabilização da abertura de uma unidade no exterior, como aconteceu. Contudo, ainda há realizações a serem efetivadas, sendo que os próximos passos envolvem a contratação de pessoal e o lançamento de ofertas acadêmicas que possam beneficiar os discentes e docentes da instituição sergipana.

5. ANÁLISE E RESULTADOS

Finalizada a descrição do processo de internacionalização da IES A, procede-se nesta seção a análise do estudo de caso, conforme os elementos analíticos estabelecidos na metodologia. Neste procedimento buscou-se enfatizar como se desenvolveu o processo de internacionalização na organização estudada. Além disso, buscou-se, sempre que possível, analisar os resultados deste estudo correlacionando-o com as pesquisas apresentadas na fundamentação teórica.

É sabido que a organização alvo deste estudo é uma empresa familiar de concepção clássica, em que existe a figura do pai, que é o fundador da empresa, e a figura do sucessor, que é o herdeiro, filho homem mais velho. Além disso, por conta da observação participante, é possível salientar que as dimensões de Gersick (1997), citadas ao longo do referencial teórico, acontecem na referida IES da seguinte forma:

- No aspecto de propriedade, é possível notar que está havendo uma transição entre o proprietário controlador e a sociedade entre os irmãos, pois hoje toda a família, o casal e os quatro filhos, são os sócios da organização;
- Na dimensão de família, a organização está no momento de passagem do bastão, em que o fundador da empresa, por conta de questões de idade e de saúde, está se afastando paulatinamente das suas atividades;
- Na perspectiva de empresa, ela é considerada madura, já que foi fundada em 1964 e foi evoluindo ao longo das décadas nos processos e rotinas administrativas e acadêmicas.

Gonçalves (2000) indica ainda que existem três premissas básicas para caracterizar uma organização como empresa familiar, conforme citado no decorrer do referencial, e a instituição deste estudo alcança estes três: a família possuir a totalidade das ações, possuir a responsabilidade pela gestão, e possuir o controle da administração do negócio.

As vantagens principais da empresa analisada é que ela tem sua missão, visão e valores estabelecidos de maneira clara, sendo transmitida por meio do código de ética desenvolvido pela instituição, sendo entregue a todos os funcionários. Além disso, existem diversos profissionais com vários anos de atuação na casa, demonstrando comprometimento com a organização. Ademais, a família

como um todo tem conhecimento amplo do negócio que gerencia, uma vez que fundaram e fizeram um *job rotation* no transcorrer de décadas.

Como desvantagens, os pontos que merecem ser destacados é a ocorrência de alguns conflitos de interesse, proporcionados por divergências de pensamento e de formas de atuação. Por esta razão, também foi criado um conselho com experiência na área, que transmite recomendações à família e aos gestores superiores. Por conta do conhecimento que a família tem do negócio, a tomada de decisão acaba se tornando centralizada e mudanças organizacionais, algumas vezes são mais complicadas de acontecer, pois a família detém sapiência de como é o funcionamento da empresa.

Como observado na descrição do caso, a empresa familiar alvo deste estudo desenvolveu uma ordem cronológica dos acontecimentos a serem realizados para a internacionalização, sendo na primeira fase a criação da Coordenação de Relações Internacionais e o incentivo à cultura de um segundo idioma, com foco no inglês, por meio do Centro de Idiomas. Posteriormente, foi desenvolvida a cultura da mobilidade acadêmica, por meio da implementação de programas de intercâmbio, e a valorização da experiência internacional promovida pela própria instituição. Até chegar ao terceiro momento, em que foi realizado o planejamento estratégico para a implementação física de uma unidade no exterior.

Como é possível observar, as teorias econômicas de internacionalização não se aplicam ao caso estudado, especialmente pelo fato de a organização estudada atuar com serviços, e não com produtos. As teorias comportamentais, por esta razão, são mais adequadas para a compreensão do caso pesquisado, sendo que a teoria que fornece subsídios investigativos para o estudo é Modelo Uppsala de internacionalização. Este acredita na evolução da empresa, ou seja, na sequência de etapas que são necessárias para se proceder a internacionalização, o que pode ser observado na empresa estudada, segundo a ordem abaixo:

1. Fundação em 1964;
2. Oferta de cursos em diversas áreas do conhecimento em Aracaju;
3. Expansão para o interior do Estado de Sergipe;
4. Expansão para outros estados do Nordeste do Brasil;
5. Criação do ambiente propício dentro da instituição para o idioma;
6. Realização de parcerias com instituições de ensino superior estrangeiras;

7. A instituição proporcionou programas de mobilidade acadêmica para que os estudantes tivessem a oportunidade de estudar no exterior;

8. E desenvolveu estudos e pesquisas aprofundadas, além de visitas técnicas para implementar a unidade no exterior.

Tendo em vista a descrição acima, é possível notar que a organização iniciou as suas atividades no ramo há décadas, se consolidando o mercado local e regional, até chegar ao momento de expandir seus desafios. Além desta gradativa evolução, era necessário saber para que local direcionar essa expansão, e o local escolhido foi os Estados Unidos da América. Inicialmente, este país havia sido escolhido em função do desejo pessoal do proprietário da empresa, e, por esta razão, foram realizados estudos para aperfeiçoar a escolha do mercado-alvo, como citado no capítulo anterior. Existem alguns pontos importantes a este respeito e que são ressaltados:

- Na teoria do Modelo Uppsala é destacado o papel da distância psíquica, que está relacionada à percepção das similaridades e diferenças entre os mercados e pessoas, sendo que a cultura brasileira apresenta pequenas semelhanças com a estadunidense, especialmente no que diz respeito a forma de viver e no perfil de consumo.

- A escolha dos EUA refere-se à busca pela educação de primeira linha, acadêmica e cientificamente, para proporcionar oportunidades aos estudantes da organização de ampliar-se para novas perspectivas e experiências.

- O desenvolvimento de *networking* e de relacionamentos, até mesmo pessoais, com outras IES para o processo de internacionalização.

- Outro ponto a se ressaltar é a valorização do conhecimento adquirido e de *expertise* no processo de internacionalização, que é o caso único até o presente momento no Estado de Sergipe.

O modo como se efetiva a entrada de uma organização em um mercado estrangeiro é essencial para todo o procedimento, porque além de ser uma decisão estratégica, ela irá afetar toda a estrutura e rotina organizacional, tanto operacional quanto financeira, para se adequar as novas necessidades que o mercado irá exigir.

A IES caso deste estudo oferece serviços educacionais, então a exportação de serviços seria a primeira opção a ser considerada. Entretanto, a exportação dos serviços não era uma opção viável para adentrar no mercado internacional de maneira indireta, visto que o serviço é intangível, então a existência de um

intermediário descaracterizaria os serviços educacionais que a IES A oferece. Além disso, a exportação direta poderia ser uma possibilidade viável, já que a existência de uma Coordenação de Relações Internacionais realizaria as ações com uma equipe vendendo produtos da filial no exterior. Todavia, o custo de criação dessa filial e a sua manutenção seriam altos, sem a certeza da contrapartida.

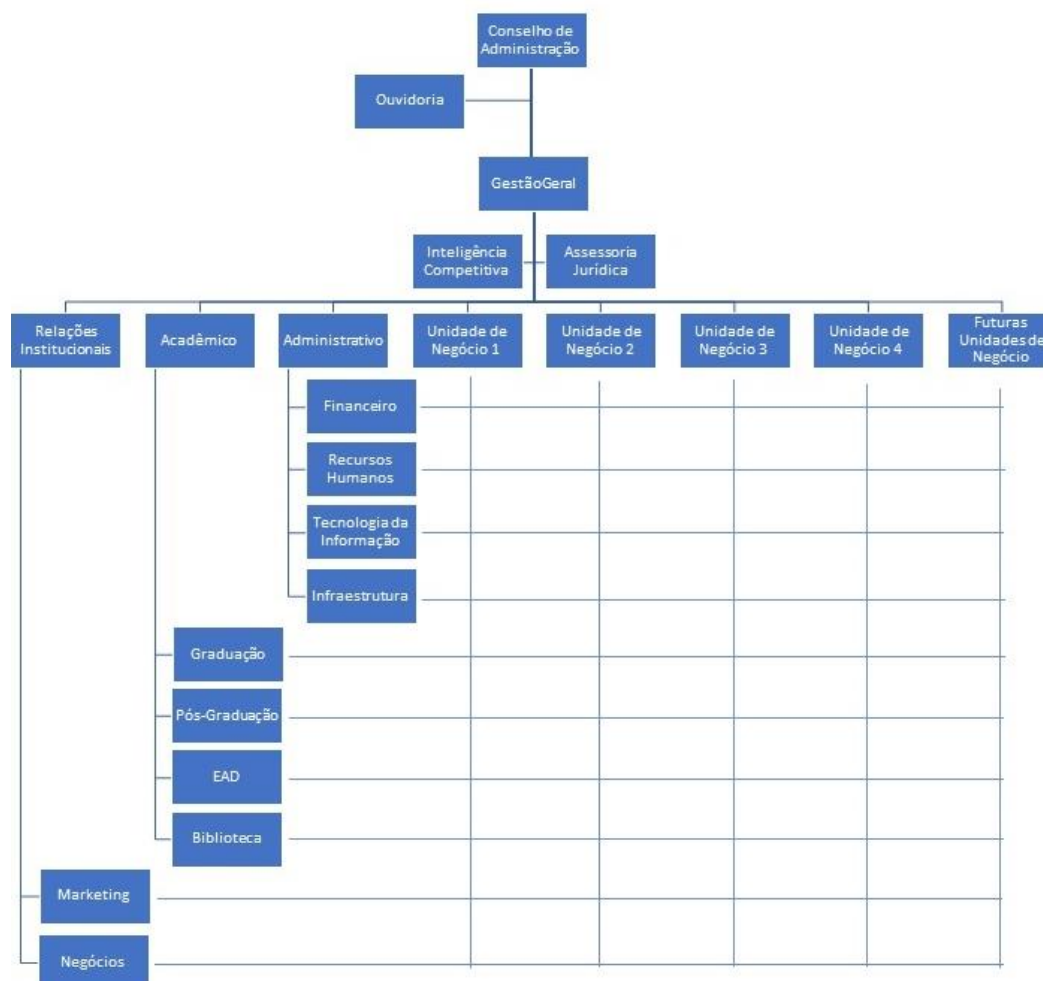
Ademais, o licenciamento também não seria a opção mais interessante para a IES A, uma vez que em um ambiente com instituições superior de alta qualidade, não havia benefício para elas ao vender os produtos ofertados pela IES A e vice-versa. Por esta razão, as opções que se mostravam plausíveis eram: começar do zero uma nova unidade em um formato de centro internacional; comprar uma empresa existente que tivesse todas as licenças legais para funcionar; ou realizar uma parceria estratégica no formato de *Joint venture* com uma instituição estadunidense.

Como citado na descrição do caso, a última opção foi a forma escolhida para entrar no mercado. Salienta-se que esta escolha aconteceu por algumas razões, dentre as quais:

- O relacionamento com a instituição estrangeira que estava avançando e que também mantinha interesse em prestar serviços educacionais ao público brasileiro.
- As consultorias acadêmicas, contábeis, jurídicas e de imigração indicaram que era mais favorável e harmônico a realização de uma aliança estratégica com uma instituição estadunidense, do que as outras opções, apesar da cultura organizacional da empresa tender para o desenvolvimento de negócios por conta própria.

É importante realçar a importância da CRI para a organização e a participação de outros departamentos, conforme citado pelos entrevistados B e C, e também pela observação participante. A CRI é um departamento institucional com o objetivo macro de internacionalizar a empresa, e dentre suas funções salienta-se a implementação do processo de internacionalização e o gerenciamento da organização nos EUA. A CRI é quem desempenha o papel político, especialmente no que tange ao processo de internacionalidade, e é também quem se relaciona com os setores internos para providenciar meios para alcançar esta estratégia, ou seja, é o departamento responsável pelo apoio, controle e estímulo de relações e cooperações internacionais dentro de uma instituição de ensino.

Figura 2 – Organograma da Instituição



Fonte: Elaborada pela autora (2017)

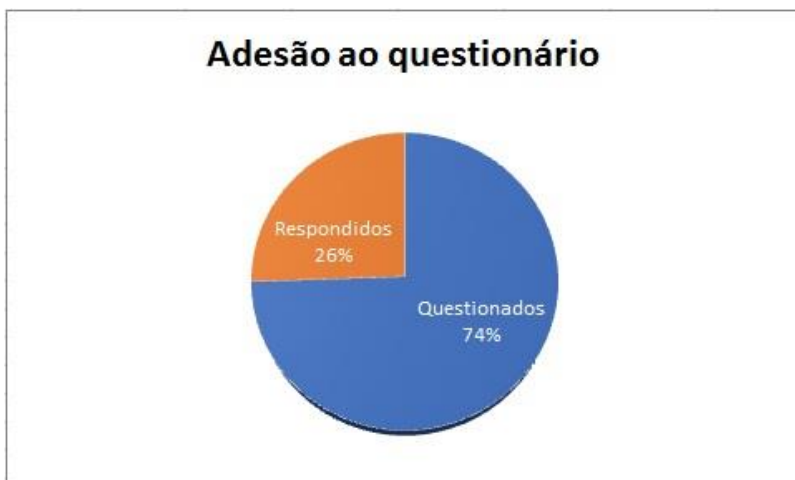
Conforme apresentado na Figura 2, a empresa possui um organograma matricial, em que existe a necessidade de diálogo entre as partes, assim como a decisão final da parte da família. Isso acontece porque a estrutura organizacional é gerenciada por um Conselho de Administração, que é formado pelos acionistas da empresa, que é a família, e conta com a participação de dois conselheiros externos para levantar questões relacionadas aos negócios e orientar quanto à tomada de decisão. Após as decisões, a Gestão Geral orienta cada um dos Reitores e Diretores Gerais de cada um dos *campi* da IES A para direcionar as ações táticas e operacionais que foram decididas. Além do mais, cada uma das instituições conta com a sua estrutura interna de Graduação, Pós-Graduação, Marketing, Finanças, Recursos Humanos para dar seguimento às rotinas diárias exigidas.

Em termos genéricos, os departamentos acadêmicos vêm contribuindo com a receptividade dos estudantes que realizaram mobilidade acadêmica, com a construção de ofertas de cursos e com a capacidade de docentes que possuem *expertise* internacional; os setores administrativos vêm desenvolvendo os docentes que ainda não estão aptos para atuar em uma cultura internacionalizada, criando e atualizando sistemas de informação para o devido acompanhamento e gerenciamento dos indicadores de internacionalidade e estudando meios de atuação financeira no exterior, por meio de estudos de viabilidade econômica. Por fim, o departamento de relações institucionais colabora principalmente com o desenvolvido de marca, *design*, estratégia de marketing, plano de comunicação e criação de peças para a divulgação e consolidação desta unidade de negócio.

Ao passo em que as entrevistas com pessoas estratégicas foram sendo realizadas, houve a aplicação de um questionário com o objetivo de compreender como os estudantes da instituição que realizaram intercâmbio entendem o processo de internacionalização da IES A. O resultado dos questionários, conforme apresentado nos gráficos abaixo, complementa o resultado das entrevistas e da observação participante visto que a maioria dos discentes se mostra favorável à estratégia adotada pela organização educacional.

O questionário foi aplicado com os estudantes de graduação que realizaram e finalizaram a mobilidade acadêmica por intermédio da instituição durante o período de 2009 a 2016. Como o número total de alunos inseridos neste contexto era de 370, quantidade elevada para o envio de e-mail conjunto, foi necessário separar em três grupos por conta da capacidade de envio. O primeiro e-mail foi enviado para um grupo com 135 destinatários, sendo que 3 e-mails voltaram. No segundo grupo retornaram 12 e-mails de 191 enviados, e por fim, o terceiro e-mail foi enviado para 44 pessoas, sendo que nenhum voltou. Dessa forma, o número real de alunos que receberam o e-mail é 355 estudantes, sendo que deste, 115 estudantes responderam o questionário, como exposto no gráfico 1.

Gráfico 1 – Adesão ao questionário



Fonte: Elaborada pela autora (2017)

À priori, os questionamentos iniciais tinham a finalidade de identificar o perfil dos respondentes. Como resultado, foi possível detectar que do total da amostra, 60% é composto por pessoas do sexo feminino, conforme o gráfico 2.

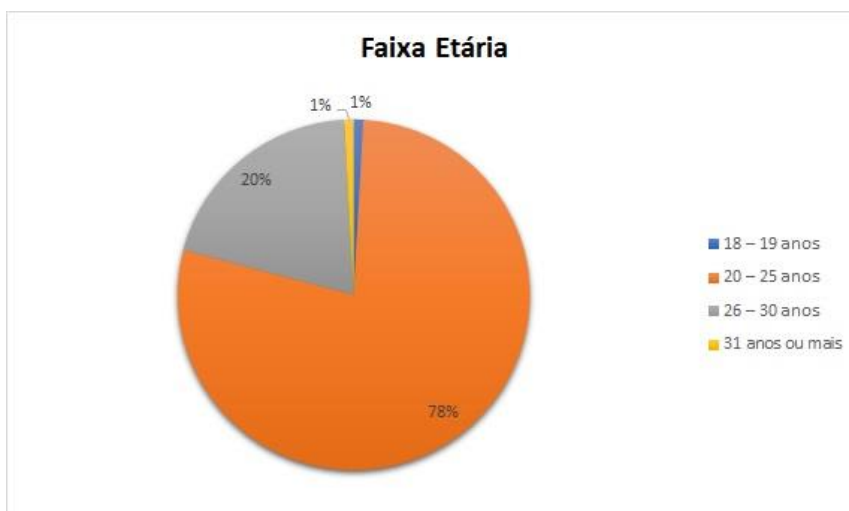
Gráfico 2 – Gênero dos pesquisados



Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Com relação à faixa etária dos estudantes questionados, identificou-se que 78% têm entre 20 e 25 anos, 20% entre 26 e 30 anos e apenas 2% tem mais de 30 anos ou está na faixa entre 18 e 19 anos, conforme ilustrado no gráfico 3.

Gráfico 3 – Faixa Etária dos pesquisados



Fonte: Elaborada pela autora (2017)

O gráfico 4 exprime que a maioria dos estudantes ainda não terminaram o curso de graduação na instituição de ensino pesquisada, com 62% dos questionados na referida situação.

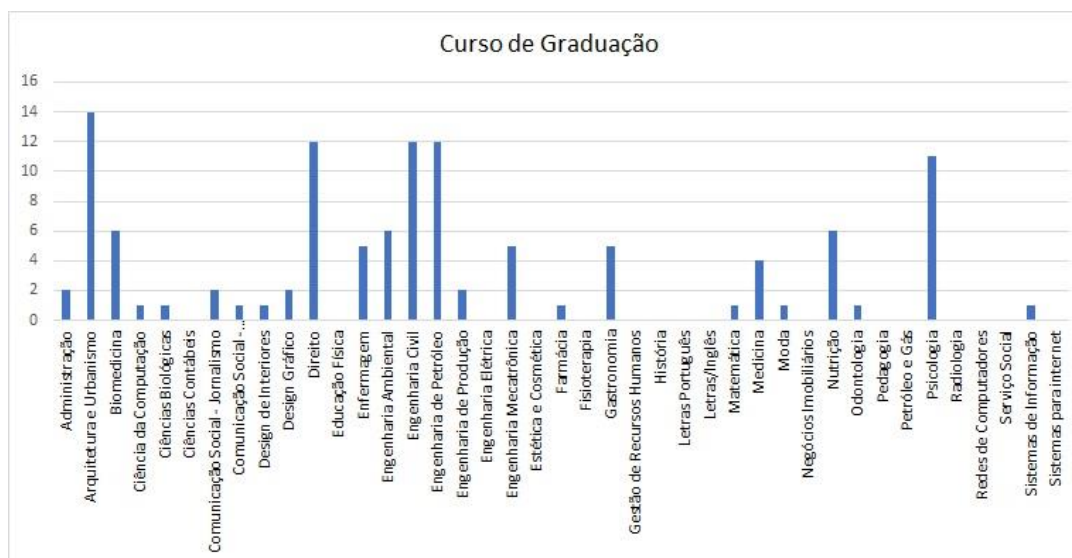
Gráfico 4 – Término da Graduação dos pesquisados



Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Finalizando a primeira parte do questionário, foram listadas as opções de cursos disponibilizados pela IES A, e a este respeito foram assinalados diversos cursos, sendo os predominantes: Arquitetura e Urbanismo (14 estudantes), Direito (12 estudantes), Engenharia Civil (12 estudantes), Engenharia de Petróleo (12 estudantes) e Psicologia (11 estudantes), como apresentado no gráfico 5.

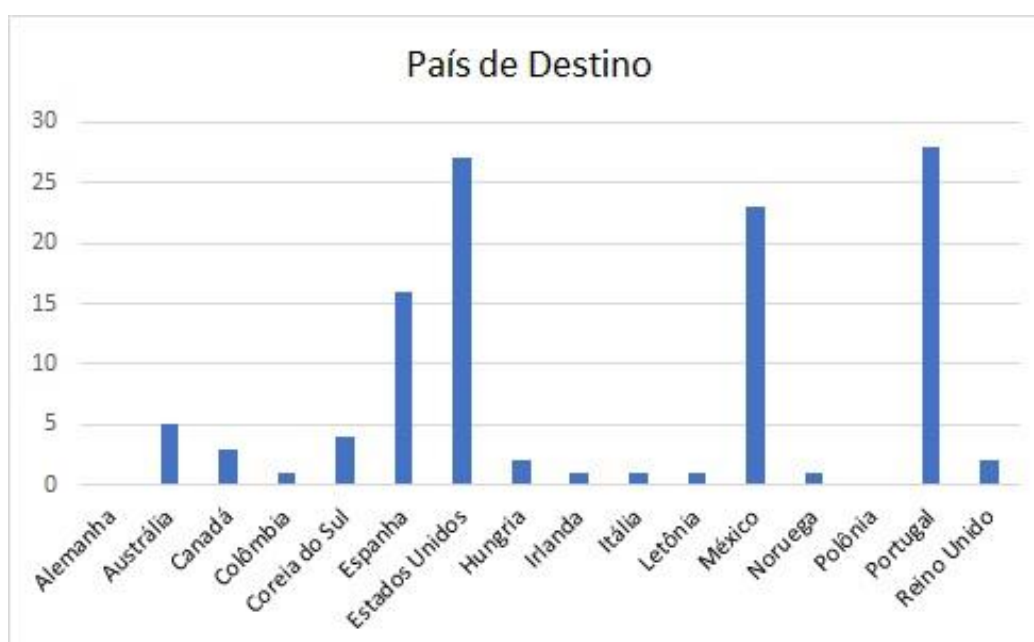
Gráfico 5 – Cursos de Graduação dos pesquisados



Fonte: Elaborada pela autora (2017)

A segunda fase de perguntas que compuseram o questionário tratou sobre a identificação das informações acerca da experiência internacional dos respondentes. Por meio dos dados obtidos foi possível notar que maioria dos estudantes participantes deste estudo realizaram a mobilidade acadêmica em Portugal (28 estudantes), nos Estados Unidos (27 estudantes) e no México (23 estudantes), como mostrado no gráfico 6.

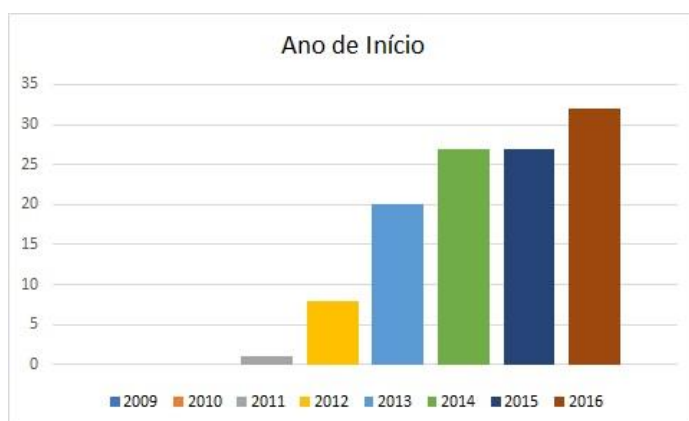
Gráfico 6 – Países de Destino



Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Quanto ao ano de início da mobilidade, a maioria dos discentes que responderam a pesquisa iniciou em 2016 (32 estudantes), seguido de 2015 e 2014, ambos com 27 estudantes cada, totalizando, o que representa aproximadamente 75% da amostra, conforme ilustrado no gráfico 7.

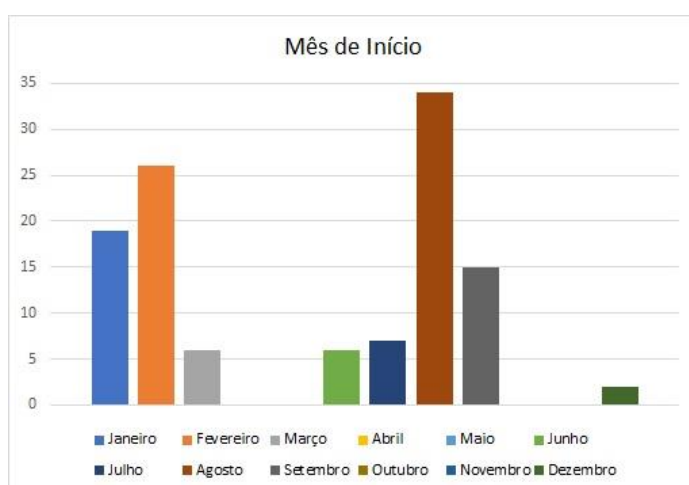
Gráfico 7 – Ano de Início da Mobilidade Acadêmica dos pesquisados



Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Cabe salientar que, em contexto geral, as aulas sempre têm início de acordo com o calendário brasileiro, sendo o primeiro semestre iniciado em janeiro (19 estudantes) ou fevereiro (26 estudantes), e o segundo semestre em agosto (34 estudantes) ou em setembro (15 estudantes), como exposto no gráfico 8, referente ao mês de início da mobilidade dos discentes pesquisados.

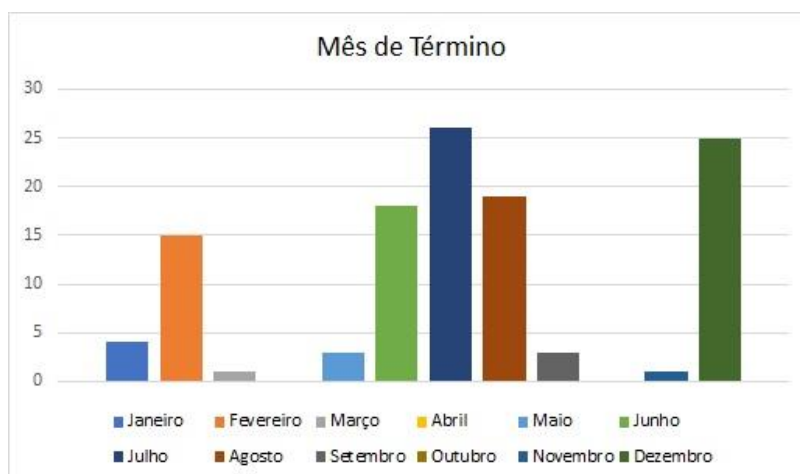
Gráfico 8 – Mês de Início da Mobilidade Acadêmica dos pesquisados



Fonte: Elaborada pela autora (2017)

O regresso dos estudantes ao Brasil aconteceu, de maneira geral, antes do retorno das aulas, conforme o calendário acadêmico da instituição de ensino privada. Por esta razão, a maioria dos alunos terminou a mobilidade nos meses de junho (18 estudantes), julho (26 estudantes), agosto (19 estudantes) e dezembro (25 estudantes), de acordo com o gráfico 9.

Gráfico 9 – Mês de Término da Mobilidade Acadêmica dos pesquisados



Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Ademais, o maior percentual de estudantes retornou do período no exterior nos mesmos anos mencionados quanto à ida, 2014 com 20 estudantes, 2015 contou com o retorno de 29 estudantes, e em 2016 ocorreu o retorno de 36 estudantes ao Brasil, conforme ilustrado no gráfico 10.

Gráfico 10 – Ano de Término da Mobilidade Acadêmica dos pesquisados



Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Faz-se imprescindível ressaltar que os dados referentes à época de ida e de retorno destes estudantes, comprovam que eles tiveram a experiência da mobilidade em período recente, então toda a experiência e vivência ainda se encontrava rica em detalhes.

A terceira e última parte do questionário abordou questões acerca do processo de internacionalização da instituição que os estudantes em questão realizaram a mobilidade acadêmica, sendo composta por quatro questões referentes a essa temática.

Ao serem questionados sobre qual elemento compreendem como o principal acerca da internacionalização em uma Instituição de Ensino Superior, 50% estudantes responderam que seriam todas as opções elencadas, seguido pelas opções intercâmbio (24 estudantes) e mobilidade acadêmica (20 estudantes), como exposto no gráfico 11. Esta resposta também atesta que nem todos os estudantes compreendem a diferença entre intercâmbio e mobilidade acadêmica. Destaca-se ainda o fato de um estudante ter marcado que não seria nenhuma das alternativas propostas na questão.

Gráfico 11 – Principal item de internacionalização do processo à instituição pelos pesquisados



Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Os participantes também foram questionados sobre a escolha do país da mobilidade. Neste item foi ressaltado que a instituição há alguns anos já buscava se internacionalizar e o país escolhido foi os Estados Unidos, optado por 95% dos

estudantes, de acordo com o gráfico 12, que concordaram com a escolha e o posicionamento estratégico adotado pela instituição.

Gráfico 12 – Opção do país de destino pelos pesquisados

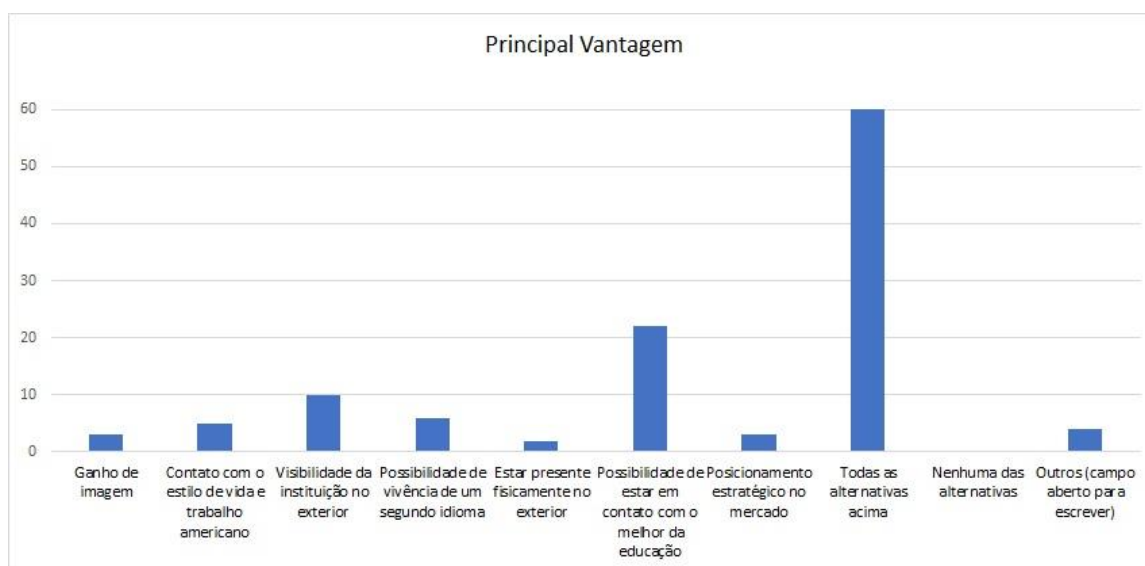


Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Quando questionados sobre as vantagens do processo de internacionalização para a instituição de ensino, 52%, ou seja, 60 estudantes responderam que todas as opções elencadas seriam vantagens para a organização, como apresentado no gráfico 13. Podemos destacar a resposta de 22 pessoas que optaram pelo item “Possibilidade de estar em contato com o melhor da educação”. Além disso, nenhum estudante marcou que não haveria vantagem neste processo, isto é, todos concordam que existe vantagens, por mais que o questionamento tenha obtido várias respostas. Ademais, quatro estudantes (3,48%) apresentaram outras respostas, que foram:

- Adquirir independência por tempo determinado e experiências de vida que não podem ser explicadas na faculdade;
- Possibilidade de ter contato com pesquisas;
- Possibilidade de aprender uma língua, certificado internacional, trabalho em empresas americanas como estágio, podendo conseguir trabalhar em definitivo e qualidade de vida;
- Potencialização das habilidades do aluno, preparando-o para a competitividade técnica e intelectual do mercado de trabalho e da academia.

Gráfico 13 – Principal Vantagem do processo à instituição pelos pesquisados

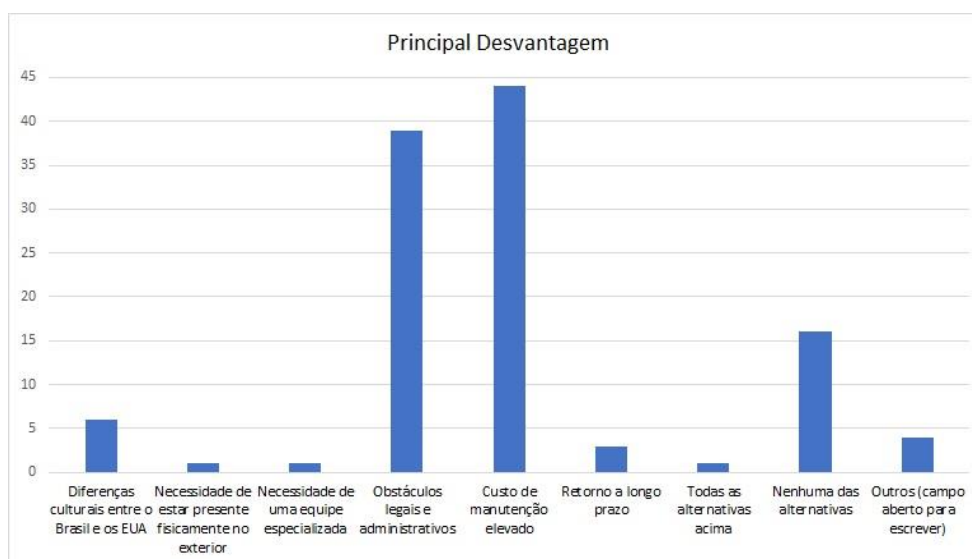


Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Por fim, quando perguntados sobre as desvantagens do processo de internacionalização para a instituição de ensino, 44 estudantes responderam que a principal desvantagem seria o custo de manutenção elevado, seguindo de 39 estudantes que disseram que obstáculos legais e administrativos seriam a desvantagem, sendo que a soma destas duas respostas predominantes representa 72,17% das respostas, como pode ser visto no gráfico 14. Algumas respostas despertam a nossa análise, como:

- Somente um estudante respondeu que todas as alternativas seriam desvantagens, então isso nos faz deduzir que a maioria dos estudantes não vê muitas desvantagens, mas questões pontuais que podem ser resolvidas mediante um planejamento estratégico adequado.
- Apenas seis estudantes, o que representa cerca de 5,22% da amostra, disseram que as diferenças culturais entre os países seria uma desvantagem. Por esta razão, a distância psíquica, do Modelo Uppsala, segue reforçada.
- E outros quatro estudantes colocaram questões de mercantilização do ensino/aprendizado nos cursos de graduação, a dificuldade de interação e relacionamento com os estadunidenses e a falta de riqueza cultural existente nos EUA.

Gráfico 14 – Principal Desvantagem do processo à instituição pelos pesquisados



Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Tem-se então que por meio dos dados obtidos com o questionário é possível identificar que os estudantes, mesmo ainda com pouca idade, cuja maioria ainda não concluiu a graduação, possuem consciência a respeito do mundo globalizado e do diferencial que uma experiência internacional pode proporcionar à vida deles em seus aspectos acadêmicos, científicos e sociais. Os pontos elencados pelos respondentes, tanto vantagens quanto desvantagens, servirão para uma análise FOFA posterior, ou seja, uma verificação a respeito das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relativas ao processo de internacionalização que a instituição vem realizando.

6. CONCLUSÕES

O presente estudo buscou compreender como ocorreu o processo de internacionalização de uma organização familiar de Sergipe, que presta serviços de educação. Ao analisar as etapas empreendidas ao longo do processo de internacionalização, foi possível assimilar a importância deste para a Instituição de Ensino Superior (IES) A, e como proporcionará o seu desenvolvimento acadêmico no Brasil e no exterior.

Os objetivos deste trabalho foram alcançados, pois, ao pesquisar sobre o processo de internacionalização em uma IES do Estado de Sergipe, uma das maiores do Nordeste, foi identificada como uma organização familiar madura, que buscava aprimoramento acadêmico e diferencial competitivo no mercado. Para tanto, esta corporação optou por se internacionalizar para iniciar as operações no exterior por meio da criação de uma *Joint venture* com uma IES estadunidense, e para alcançar este propósito, procedeu o desenvolvimento de alguns acontecimentos em ordem cronológica.

Quanto às etapas de desenvolvimento da internacionalização da IES A, elas corresponderam à criação do centro de idiomas, à realização de parcerias com instituições de ensino superior estrangeiras, à oferta de possibilidade de mobilidade acadêmica aos discentes, até chegar à efetivação física da *Joint venture* no exterior.

Para tratar do entendimento acerca desta problemática, foi adotada a estratégia de pesquisa do estudo de caso, além da pesquisa descritiva e bibliográfica. No que se trata do estudo de caso da IES A, ele mostrou-se pertinente, já que aborda por completo o desenvolvimento do processo de internacionalização e suas nuances em uma única organização, buscando compreender como cada passo aconteceu e sua importância. Isso torna este estudo de caso único relevante para servir de referência para a comunidade acadêmica futura e para novos estudos de internacionalização de empresas.

No que se refere às pesquisas descritiva e bibliográfica, foi necessário o entendimento do que é uma empresa familiar no decorrer deste trabalho, por meio da definição e caracterização, bem como das estratégias para alcançar o processo de internacionalização de empresas, com base nas das teorias de internacionalização e das formas de adentrar o mercado, e, por fim, de como este processo acontece em Instituições de Ensino Superior.

Ao caracterizar uma empresa familiar é possível citar três dimensões que irão delinear o seu significado, sendo elas as noções de propriedade, família e empresa, sendo que a sua combinação irá demonstrar o estágio em que a empresa se encontra. A IES A se encontra na transição entre o proprietário controlador e a sociedade entre irmãos, passagem do bastão e madura, respectivamente, o que torna esse assunto relevante, uma vez que proporcionou conteúdo acerca da relação entre empresas familiares e o processo de internacionalização de empresas.

Quanto às etapas do processo de internacionalização da IES A, ela aconteceu segundo uma ordem cronológica de circunstâncias, fazendo com que nenhuma das teorias econômicas de internacionalização se aplicassem ao caso, especialmente pelo fato de a IES A atuar com serviços, e não com produtos. Dessa forma, a teoria que mais se aproximou deste estudo de caso foi a do Modelo Uppsala de internacionalização, a qual prevê que um processo como este ocorre de maneira evolutiva, ou seja, por meio de etapas.

Os Estados Unidos da América (EUA) mostraram-se uma opção favorável por ser um país que proporciona um ensino de primeira linha aos seus cidadãos, e a realização de uma *Joint venture* com uma instituição estadunidense permite estar próximo do que vem sendo desenvolvido de melhor, em termos de ciência e conhecimento, e ofertar essa possibilidade aos estudantes da IES A, compreende-se como valorizar a experiência acadêmica internacional da organização.

A forma escolhida para adentrar em um mercado tão aprimorado e consolidado acadêmica e cientificamente era crucial para o sucesso desta empreitada. Por esta razão o desenvolvimento de uma *Joint venture* dentro do espaço físico e jurídico de uma IES estadunidense foi a configuração escolhida, uma vez que o relacionamento com esta instituição vinha avançando e as consultorias contratadas pela IES A indicavam que esta seria a opção mais oportuna.

Cada uma das instâncias da IES A teve papel fundamental para o avanço do processo de internacionalização. A Coordenação de Relações Internacionais (CRI) teve a função de estudar, construir, implementar, inaugurar e gerenciar as ações para o desenvolvimento e consolidação deste processo, já que a sua equipe é a que possui conhecimento mais aprimorado acerca do entendimento da diversidade cultural, negociações internacionais e promoção da instituição para o exterior. Todos os outros departamentos, acadêmicos e administrativos da IES A colaboraram de

acordo com suas habilidades e funções, para o progresso da estratégia de internacionalização.

Por meio das fontes de evidências, a entrevista e a observação participante, foi possível elencar as vantagens e desvantagens do processo de internacionalização da IES A. Como principais vantagens: a *Joint venture* está dentro do arcabouço jurídico da IES estadunidense, o que faz com que a responsabilidade jurídica pelos estudantes seja da instituição estadunidense e não da IES A, além da proximidade com o que há de melhor acerca de conhecimento acadêmico e científico sendo gerado no mundo. Ademais, a parceria com a instituição estadunidense não prevê exclusividade, então a IES A pode criar vínculos de relacionamentos com as outras instituições da região de Boston e toda a receita originada desta estratégia servirá para pagar os custos de manutenção fixos e variáveis, sendo que o restante será lucro pertencente, unicamente destinado a IES A. Já as principais desvantagens são: a tomada de decisão deve ser sempre conjunta, seguindo as regras contratuais que criaram a aliança estratégica, o máximo poder é o de veto perante as decisões a serem discutidas e tomadas, e todo o investimento, custos e despesas são, e serão sempre arcados pela IES A. Entretanto, mesmo com essas desvantagens, todo o processo irá permitir a evolução internacional da IES A como instituição de ensino que oferece oportunidades acadêmicas diferenciadas e com qualidade no Brasil e exterior.

Por meio da última fonte de evidência, o questionário, foi possível entender como os estudantes compreendem o processo de internacionalização da IES A. A este respeito eles afirmam que trará vantagens imensuráveis, já que as pessoas terão a possibilidade de estar em contato com o melhor da educação e da vivência de um segundo idioma, além de ter bom posicionamento estratégico no mercado, traz visibilidade para a IES A e ganho de imagem. Como desvantagens, os estudantes apontam que o custo de manutenção elevado será o principal ponto desfavorável, além de obstáculos legais e administrativos e possíveis diferenças culturais entre o Brasil e os Estados Unidos. Dessa forma, é possível observar que os discentes que realizaram mobilidade acadêmica por meio da IES A têm consciência acerca das possibilidades e infortúnios do processo de internacionalização que vem sendo desenvolvido pela instituição.

Frente ao exposto, assevera-se que o desenvolvimento de um estudo de sobre como ocorreu o processo de internacionalização de uma empresa familiar que

atua no ramo da educação mostrou-se um tema relevante para a formação de futuros administradores, especialmente no que tange ao entendimento da gestão de organizações familiares e do processo de internacionalização de empresas. Além disso, trata-se de uma pesquisa que aborda o relacionamento entre estes dois assuntos, tornando-se referência para outras investigações acadêmicas similares, uma vez que não existem estudos que se aprofundam nas referidas temáticas de forma conjunta.

6.1. Sugestões para futuras pesquisas

O presente estudo não esgota as possibilidades do tema com o fim deste trabalho. Assim, seguem abaixo sugestões para futuras pesquisas:

- Retomar este caso e analisá-lo até a conclusão da terceira fase, que seria da avaliação por uma organização internacional, o que ainda não aconteceu até a conclusão deste trabalho;
- Fazer um estudo financeiro acerca da estratégia adotada, como aconteceram os investimentos, projeções de receitas ao longo dos anos, visando validar se a estratégia escolhida deu certo e tem futuro a longo prazo;
- Ampliar esta pesquisa por meio de um estudo comparativo com outras IES brasileiras que tentaram se internacionalizar; e,
- Mensurar o impacto acadêmico e, conseqüentemente financeiro, do processo de internacionalização na IES A, ou seja, como este processo ajudou a alavancar os seus resultados no Brasil.

Estas são algumas sugestões de como é possível se aprofundar no processo de internacionalização de empresas familiares, porém, as possibilidades não se limitam integralmente a elas, podendo ainda haver outras questões de estudos para a temática.

REFERÊNCIAS

- ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Problemas de sucessões e a sobrevivência das empresas familiares. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. 3. **Anais...** 1998, São Paulo: SEMEAD, 1998.
- AVILA, Henrique de Azevedo. Internacionalização como Estratégia Competitiva. **Cadernos Discentes COPPEAD**. Rio de Janeiro, n. 32, v.1, p. 7-26, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2004.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARRETO, Tiago Rocha. **O Processo de internacionalização das empresas Sergipanas**. 2011. 125f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2011.
- BEMVINDO, Bernardo Soares Teixeira. **O Processo de Internacionalização de uma Multinacional Brasileira: estudo do caso vale**. 2014. 116f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.
- BUBADUÉ, Renata de Moura; CARNEVALE, Franco; PAULA, Cristiane Cardoso de; PADOIN, Stela Maris de Mello; NEVES, Eliane Tatsch. Participação em programa de intercâmbio internacional: contribuições da experiência de graduação-sanduiche em Enfermagem. **Revista de Enfermagem da UFSM REUFSM**, v. 3, n. 3, p. 555-562, Set/Dez, 2013.
- CARLTON, Milena Corrêa. Ciclo de Vida das Empresas Familiares. **Revista Eletrônica de Administração**. v. 2, n.2, Jan/Jun, 2003.
- CASEIRO, Luiz Carlos Zalaf. **Novas estratégias de internacionalização de empresas brasileiras: expansão geográfica, determinantes e alternativas de política industrial**. 2013. 217f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade de São Paulo, 2013.
- CASTRO, Rosângela Nunes Almeida de; RIBEIRO, Cacilda de Jesus. Intercâmbio Internacional entre Estudantes de Engenharia Elétrica da UFG e da Europa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO EM ENGENHARIAS. 34. **Anais...** Blumenau: COBENGE, 2011.
- COSTA, Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno; MOL, Anderson Luiz Rezende; DAMASCENO, Thiago dos Santos Azevedo. Escolas teóricas do processo de internacionalização: conceitos e evolução teórica. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO. 5. **Anais...** Florianópolis: CISCAD, 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

_____. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALMOLIN, Indiara Sartori; PEREIRA, Eliane Ramos; SILVA, Rose Mary Costa Rosa Andrade; GOUVEIA, Maria José Baltazar; SARDINHEIRO, José Júlio. Intercâmbio acadêmico cultural internacional: uma experiência de crescimento pessoal e científico. **Revista Brasileira de Enfermagem REBEn**. v. 66, n. 3, p. 442-447, Brasília, Mai/Jun, 2013.

DALMORO, Marlon. Empreendedorismo Internacional: Convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora. **FACEF Pesquisa**, v. 11, n. 1, p. 59-71, 2008.

DIB, Luís Antônio. Caracterizando o Processo de Internacionalização Born Global: Discussão sobre a Conceituação Empírica do Fenômeno e Hipóteses de Pesquisa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 27. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-B1147.pdf> >. Acesso em: 11 Fev. 2017.

DICIONÁRIO DO AURÉLIO ONLINE. 2008 – 2016. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

DONATTI, Livia. Empresa Familiar: A Empresa Familiar em um Âmbito Global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n.10, 3º Trim./99.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **RAE**, São Paulo, v. 7, nº 23, p. 161-198, Abr./Jun., 1967.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo; HERNANDES, José Luis Guagliardi. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um modelo Orientador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 42, p. 78-101, Jan./Mar. 2012.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar/abr. 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai./Jun. 1995b.

GONÇALVES, J. Sérgio R. C., As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, v. 7, n. 1, p. 7-12, Jan./Mar., 2000.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos Alberto. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **RAC**, v. 7, n. 1, p. 109-124, Jan./Mar. 2003.

KIM, Cristian; NETO, Pedro José Steiner. Estratégias de Internacionalização de Empresas Paranaenses e Agentes de Exportação. In: ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 31. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. 2007. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-B2069.pdf>>. Acesso em: 20 Fev. 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KRAUS, Pedro Guilherme. O processo de internacionalização das empresas: o caso brasileiro. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 11, n. 2, p. 25-47, abr./jun, 2006.

LEVY, Barbara Pagliari; MOTA, Mariana Cantidio; WERMELINGER, Marta Barreto. O Uso de Networks no Processo de Internacionalização: Aplicação a Pequenas e Médias Empresas. **Cadernos Discentes COPPEAD**. Rio de Janeiro, n. 32, p. 27-49, 2009.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, mai./ago. 2005.

MAIA, Miguel António Soares de Oliveira. **Factores que influenciam a decisão de internacionalização das empresas de serviços Portuguesas**. 2011. 89f. Dissertação (Mestrado em Economia e Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Universidade do Porto, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

MARTINS, Marcilene; PESSOA, Eneuton. Revisitando a Teoria do Ciclo do Produto. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 11, nº 2, p.307-329, Mai./Ago. 2007.

MENDONÇA, Andréa Torres Batinga de; CUNHA, Sieglinde Kindl da. Acumulação de capacidade tecnológica em empresas internacionalizadas e não internacionalizadas de um sistema setorial de inovação. **Revista Espacios**, v. 32, n. 3, p. 34-36, 2011.

NETO, Adalberto Benevides Magalhães; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. As Organizações Familiares e os Processos de Profissionalização, Sucessão e Administração de Conflitos: Uma Análise baseada no Conceito de Ciclo de Vida. In: ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 27. **Anais...** Atibaia: Anpad, 2003. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/TEO/2003_TEO970.pdf>. Acesso em: 19 Fev. 2017.

PACHECO, Carolina Burnier. **Processo de Internacionalização no Agronegócio: Estudo de Caso de uma Empresa Brasileira**. 2007. 126f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios Internacionais) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.

PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto; PIMENTEL, Ricardo; KATO, Heitor Takashi. Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. **RAC**, v. 9, n. 4, p. 53-71, Out./Dez. 2005.

POZZOBON, Daniela Maria; SCHMIDT, Carla Maria. Internacionalização sob a ótica das teorias econômicas: análise das abordagens praticadas pelos frigoríficos brasileiros. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociedade Rural. 36. **Anais...**Rio Branco, SOBER, 2008.

SILVA, Raquel Licia; MICHEL, Maria Helena. **Sobrevivência da empresa familiar**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 7. **Anais...** Florianópolis: EGEPE, 2012.

SILVA, Jader Cristino de Souza; FISCHER, Tânia; DAVEL, Eduardo. Organizações familiares e tipologias de análise: O caso da organização Odebrecht. In: ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 33. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/ORG/1999_ORG42.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2016

SOUTO, Álvaro José; REINERT, José Nilson. Cooperação Internacional **Interuniversitária**: O Caso da UFSC. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 4. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2004.

STALLIVIERI, Luciane. **Internacionalização e intercâmbio**: dimensões e perspectivas. 1. ed. Curitiba: Appris, 2017.

TEIXEIRA, Ana Paula Pydd; FLORES, Francisco Sperotto. O modelo de internacionalização de Uppsala sob a ótica da visão baseada em recursos (RBV). **REAVI**, v. 3, n. 3, p. 1-12, 2014.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANNI, Pedro Pinto; MARCONDES, Gustavo Hermínio Salati; MARIOTTO, Fabio Luiz. Para que servem os estudos de caso único? In: ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 35. **Anais...** Rio de Janeiro: APAND, 2011.

APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista

1. Como e quando você ficou sabendo que a instituição pretendia se internacionalizar?
2. Como e quando você começou a participar do projeto de internacionalização da instituição?
3. Como o processo aconteceu? Ele foi dividido em etapas/fases? Caso sim, como foi cada uma destas?
4. O país escolhido foi os Estados Unidos, você concorda com essa escolha? Por quê?
5. Como se deu a forma de entrada nos Estados Unidos? Por que esta foi a estratégia escolhida para adentrar no país?
6. Como as Relações Internacionais desenvolveu o planejamento e execução do projeto de internacionalização da instituição?
7. Como cada instância da instituição colaborou com o processo de internacionalização?
8. Quais você acredita serem as vantagens e as desvantagens do processo de internacionalização que a instituição vem passando?
9. Qual o diferencial proporcionado por este processo à instituição?
10. Qual o diferencial proporcionado por este processo ao público alvo da empresa: os alunos?

APÊNDICE B - Roteiro do Questionário

Parte 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você concorda com o termo de consentimento acima?

- Sim
- Não

Parte 2 - Identificação de Perfil

1. Gênero

- Feminino
- Masculino

2. Qual a sua faixa etária atual?

- 18 – 19 anos
- 20 – 25 anos
- 26 – 30 anos
- 31 anos ou mais

3. Você já terminou a sua graduação?

- Sim
- Não

4. Qual seu curso?

| | | |
|------------------------------------|--|-------------------------------|
| Administração | Arquitetura e Urbanismo | Biomedicina |
| Ciência da Computação | Ciências Biológicas | Ciências Contábeis |
| Comunicação Social - Jornalismo | Comunicação Social - Publicidade e Propaganda | Design de Interiores |
| Design Gráfico | Direito | Educação Física |
| Enfermagem | Engenharia Ambiental | Engenharia Civil |
| Engenharia de Petróleo | Engenharia de Produção | Engenharia Elétrica |
| Engenharia Mecatrônica | Estética e Cosmética | Farmácia |
| Fisioterapia | Gastronomia | Gestão de Recursos Humanos |

| | | |
|------------------------|------------------------|----------------|
| História | Letras Português | Letras/Inglês |
| Matemática | Medicina | Moda |
| Negócios Imobiliários | Nutrição | Odontologia |
| Pedagogia | Petróleo e Gás | Psicologia |
| Radiologia | Redes de Computadores | Serviço Social |
| Sistemas de Informação | Sistemas para internet | - |

Parte 3 - Identificação da sua experiência internacional por meio da instituição

5. Qual foi o seu país de destino?

| | | | |
|---------------|-----------|----------------|-------------|
| Alemanha | Austrália | Canadá | Colômbia |
| Coreia do Sul | Espanha | Estados Unidos | Hungria |
| Irlanda | Itália | Letônia | México |
| Noruega | Polônia | Portugal | Reino Unido |

6. Qual o mês de início da sua experiência no exterior?

| | | | |
|----------|-----------|----------|----------|
| Janeiro | Fevereiro | Março | Abril |
| Maio | Junho | Julho | Agosto |
| Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro |

7. Qual foi o ano de início da sua experiência no exterior?

| | | | |
|------|------|------|------|
| 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |

8. Qual o mês de término da sua experiência no exterior?

| | | | |
|----------|-----------|----------|----------|
| Janeiro | Fevereiro | Março | Abril |
| Maio | Junho | Julho | Agosto |
| Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro |

9. Qual foi o ano de término da sua experiência no exterior?

| | | | |
|------|------|------|------|
| 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 2017 | - | - | - |

Parte 4 - Perguntas sobre internacionalização

10. Para você, qual item é o principal em termos de internacionalização em uma Instituição de Ensino Superior?

| | |
|---|---------------------------------------|
| Intercâmbio | Mobilidade Acadêmica Internacional |
| Pesquisa Científica (iniciação, etc) | Dupla Titulação |
| Eventos Internacionais (Congressos, Simpósios, Feiras, etc) | Professores Visitantes |
| Fortalecer parcerias com instituições estrangeiras | Representar a instituição no exterior |
| Todas as alternativas acima | Nenhuma das alternativas |
| Outros (campo aberto para escrever) | - |

11. A instituição está há anos buscando se internacionalizar e o país escolhido para efetivar esse plano foi: Estados Unidos. Você acredita que esta opção trará maiores vantagens para a instituição?

- Sim
- Não

12. Qual a PRINCIPAL vantagem do processo de internacionalização?

| | |
|---|--|
| Ganho de imagem | Contato com o estilo de vida e trabalho americano |
| Visibilidade da instituição no exterior | Possibilidade de vivência de um segundo idioma |
| Estar presente fisicamente no exterior | Possibilidade de estar em contato com o melhor da educação |
| Posicionamento estratégico no mercado | Todas as alternativas acima |
| Nenhuma das alternativas | Outros (campo aberto para escrever) |

13. Qual a PRINCIPAL desvantagem do processo de internacionalização?

| | |
|--|---|
| Diferenças culturais entre o Brasil e os EUA | Necessidade de estar presente fisicamente no exterior |
| Necessidade de uma equipe especializada | Obstáculos legais e administrativos |

| | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Custo de manutenção elevado | Retorno a longo prazo |
| Todas as alternativas acima | Nenhuma das alternativas |
| Outros (campo aberto para escrever) | - |