



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

CLÁUDIO REIS FERREIRA

**UM ESTUDO DE CASO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
INSTITUIÇÃO DE ENSINO POR MEIO DE ALIANÇA ESTRATÉGICA**

Dissertação apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Mercadologia e Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz.

BELO HORIZONTE

AGOSTO/2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Folha de aprovação

AGRADECIMENTOS

Desenvolver um trabalho de pesquisa da envergadura do exigido por um centro de excelência em ensino e pesquisa em Administração, como é o caso do CEPEAD/FACE/UFMG, é uma tarefa bastante árdua. Nem só o nível de exigência é grande como a expectativa, tanto do centro quanto do próprio aluno, é bastante elevada.

Diante de tanta expectativa, não se pode assumir ou esperar que se consiga desenvolver tal trabalho sem a colaboração, direta ou indireta, de um conjunto de entidades e pessoas. Essas se tornam fundamentais ao longo da jornada entre a idéia de pesquisa e a conclusão dos trabalhos. Sua importância é tamanha que seria injusto não abrir um espaço para agradecer à paciência, à compreensão, à doação e à colaboração daqueles que cruzaram o meu caminho durante esses mais de dois anos em que estive envolvido com um projeto de vida chamado mestrado.

Sei ser impossível, tanto por limitação de espaço como por traição da memória, nominalizar todos aqueles que têm sua importância marcada nesse projeto e, por isso, desculpo-me antecipadamente.

Sinto a necessidade de começar por aqueles me incentivaram na busca pelo engrandecimento acadêmico e que identificaram em mim algum perfil para essa área – meus professores do curso de graduação na Universidade Federal de Viçosa. Em especial, devo agradecer ao professor Eliezer Egídio e Silva que, mais que mestre, é um grande amigo; professor Djair Cesário de Araújo, grande incentivador; professora Nina Rosa da Silveira Cunha, pelas palavras de incentivo e pela torcida. Professora Telma Regina da C. G. Barbosa, profissional brilhante e dedicada, um exemplo para minha vida acadêmica.

Meus pais! O que seria de mim sem eles. Mais que socorristas de plantão para as minhas dificuldades, eles são, sem sombra de dúvida, a parte mais importante de mim,

exemplos que se reproduzem na minha conduta, na minha personalidade, na minha forma de ver e pensar o mundo. Fonte primeira do amor que deveria unir a humanidade.

Minhas irmãs, Cyntia e Rutinea, figuras ímpares, indescritíveis. Precisamos rir juntos mais vezes. Meu sobrinho Otávio, que trouxe mais luz e alegria para nossas vidas. Meus tios e tias, primos e primas que sempre torceram por mim.

Minhas mães-reserva, Eugênia e Isabel. Faltam palavras para expressar o sentimento e a gratidão. João Bosco, Eric, Kátia, Bruno, Nelson, Flávia Paiva, Flávia Siqueira, Sanjay, Thiago e Zubeni, amigos demasiadamente especiais, extensão maravilhosa da minha família. Que prazer é tê-los por perto, que alívio é tê-los por perto!

Amigos do mestrado – Ronara, Daniel, Marcela, Robert, Lílian, Lina, Selma, Maria Cecília, Carlos Denner, Jessé, Alessandra, Mariane, Gustavo, Elis Regina, Rosana, Renata, o sumido Breno, Epaminondas, Júnia, Hideraldo, Alexandre Dias, Alexandre Rolim, Arimar. Ângelo Brigato, Flávia Scherer, Simone Didonet, outros amigos do doutorado. As dificuldades são menores em companhia de pessoas assim.

Ao CEPEAD, e a todas as pessoas que compõem a sua estrutura, principalmente Fátima, as duas Érika e Ruy, que além de competentes sempre foram amigos.

Aos professores do CEPEAD, todos, mas em especial os professores José Edson, Ricardo Veiga, Marcelo Bronzo e Carlos Alberto, sempre prontos a ajudar e esclarecer. Ao professor Luiz Antônio Antunes Teixeira, pela colaboração no projeto.

A Ricardo Cançado, pessoa fundamental em todos os momentos nos quais o projeto parecia inviável. Sempre disposto a ajudar, tornou possível a realização dessa pesquisa, abrindo portas onde existiam muros aparentemente intransponíveis. Muito obrigado é pouco por tudo que fez por mim nesses últimos dois anos.

Professor Reynaldo Maia, que chegou a dizer que eu o requisitei muito pouco, sem se dar conta de que sua orientação foi tão precisa que não deixou dúvida; suas indagações, tão

pertinentes que me faziam pensar na direção exata da resposta mais adequada, naquele momento, para cada situação. Aprendi, durante a sua orientação, que, mais importante que dar a resposta, é dar condições de que elas sejam encontradas, como aconteceu comigo. Se tivesse que resumir, diria que foi BRILHANTE.

Professores Álvaro Cyrino e Carlos Arruda, da Fundação Dom Cabral, e professor Dominique Héau, do INSEAD, com respostas e direcionamentos fundamentais.

A todos os entrevistados, que abriram espaço em suas agendas para me receber e para responder a um sem fim de perguntas.

Enfim, a todos que, se não contribuíram, não atrapalharam, o que já é uma grande ajuda.

E antes de todos esses, a DEUS, que colocou cada uma dessas pessoas em meu caminho e me deu força e lucidez para chegar até o fim.

A humanidade é desumana,
Mas ainda temos chance.
Renato Russo

A chave para toda convivência humana pacífica
É o respeito!

Mesmo que já tenha alcançado tudo que é real,
Ainda perseguirei o que me faz vivo: o sonho!

Resumo

O contexto competitivo atual tem imposto aos indivíduos uma necessidade de se manterem cada vez mais instruídos e atualizados, produzindo uma busca maior por serviços de educação continuada e educação de nível superior, seja em seus países de origem ou em outros países que fornecem as condições mais adequadas para o atendimento da necessidade em questão. As instituições de ensino, e em especial, as universidades, por sua vez, sempre apresentaram uma orientação internacional, por meio de pesquisa, de atividades de seus membros ou da provisão de acesso ao mundo do conhecimento. Essas instituições, diante da chamada sociedade do conhecimento e do reconhecimento da formação de um mercado demandante por serviços de educação, têm caminhado para além de suas fronteiras num movimento de internacionalização passível de ser estudado aos moldes da internacionalização de outras empresas de serviços e de empresas de bens. Como o Brasil tem sido alvo de algumas dessas instituições, entendeu-se apropriado esclarecer como instituições de ensino superior têm entrado no mercado brasileiro, objetivando identificar e descrever os fatores de seleção de mercados e de modos de entrada por ela adotados para acessar tal mercado. Para tal, foi empreendido um estudo de caso sobre uma instituição estrangeira considerada representativa desse movimento no país, além de entrevistas com especialistas do setor no Brasil. Para a análise e compreensão dos dados, foi empregada a análise de conteúdo, técnica que se mostrou a mais apropriada para o estudo. À luz do Paradigma Eclético da Produção Internacional, os resultados evidenciam que a empresa estudada considera, em suas decisões, elementos preconizados por tal teoria, mas adicionam elementos por ela não considerados, como a influência das relações pessoais nas decisões sobre em quais mercados entrar e sobre o modo mais adequado. Evidenciam ainda a importância do método utilizado para a busca de elementos que extrapolam a teoria vigente, bem como seus limites.

Lista de Figuras

1	Estrutura Teórica da Internacionalização de Empresas	24
2	Estrutura Teórica da Internacionalização Baseada no Paradigma Eclético da Produção Internacional	50

Lista de Quadros

1	Características de Diferentes Modos de Entrada	53
2	Potencial de Mercado e Risco do Investimento	54

Sumário

1	Introdução	11
1.1	Apresentação	11
1.2	Problema e Justificativas	15
1.3	Objetivos.....	19
2	Fundamentação Teórica.....	20
2.1	O Ambiente da Educação Superior	26
2.1.1	<i>A Educação Superior no Mundo</i>	26
2.1.2	<i>A Educação Superior nos Estados Unidos</i>	31
2.1.3	<i>A Educação Superior no Brasil</i>	34
2.2	As Teorias da Internacionalização.....	41
2.2.1	<i>A Teoria da Internalização</i>	42
2.2.2	<i>A Teoria da Escola Nórdica</i>	43
2.2.3	<i>O Paradigma Eclético da Produção Internacional</i>	44
2.2.4	<i>A Operacionalização da Internacionalização e o Paradigma Eclético</i>	48
3	Metodologia	58
3.1	Estratégia de Pesquisa	58
3.2	Unidade de Observação e de Análise	60
3.3	O Método e a Coleta de Dados	61
3.4	Análise dos Dados	64
3.5	Dificuldades e Limitações Metodológicas	66
4	O INSEAD	68
5	Fatores de Atração e Barreiras de Mercado – A visão dos especialistas	72
6	A Internacionalização do INSEAD – a entrada no Brasil.....	80
7	Conclusões e Considerações Finais	97
8	Referências Bibliográficas	105

1. Introdução

Apresentação

As instituições de ensino, principalmente as universidades, têm apresentado, historicamente, uma orientação internacional, quer seja em termos de pesquisa, das atividades de seus membros, ou ainda por meio da provisão de acesso ao mundo do conhecimento. Outra demonstração dessa orientação está no altruísmo de muitas, que colaboraram com a implantação da estrutura de ensino superior em países menos desenvolvidos (DAVIES, 2000).

Esse fenômeno, no entanto, tem se intensificado nos últimos 50 anos, conforme argumenta Wit (1998), deslocando-se de motivações somente políticas ou de cooperação para motivações também econômicas. O cenário político engloba motivações como paz mundial e entendimento mútuo e o econômico, a necessidade de um mercado de trabalho cada vez mais internacional. As motivações econômicas demandam, no entanto, a utilização mais intensa do arcabouço de marketing por essas instituições e o entendimento de que a educação pode ser vista, de acordo com Wit (1998) e Van der Wende (1998), como uma *commodity* exportável¹. Assim, além dos esforços dos governos e dos organismos internacionais para a cooperação, atualmente assiste-se a esforços estratégicos de instituições de ensino - principalmente universidades e centros de formação profissional - para se internacionalizarem. Dessa forma, a internacionalização dessas instituições deixa de apresentar meramente o seu caráter histórico para acrescentar a dimensão da internacionalização do ensino e do aprendizado.

Para Kalvermark & Van der Wende² (*apud* VAN DER WENDE, 1998), a dimensão econômica da internacionalização repousa sobre dois objetivos, um de curto e um de longo prazo. O primeiro reporta-se ao aumento da captação de recursos via taxas (*fees*) e o segundo, o investimento nos relacionamentos internacionais de comércio.

Essa nova dimensão tem trazido a educação e a sua internacionalização para o debate, fato que até recentemente não ocorria, pelo menos com tal intensidade, conforme argumentam Larsen, Martin e Morris (2002). Um dos pontos principais desse debate é a liberalização do mercado de educação à concorrência internacional. A internacionalização ou, na concepção de Van der Wende (1998), a desnacionalização, refere-se a um número de processos que buscam facilitar a expansão da educação superior para além das fronteiras nacionais. Esses processos, argumenta o autor, seriam resultado do aumento da competição, da globalização dos mercados e da redução dos fundos públicos para a educação, principalmente para o ensino superior, e estariam forçando tais instituições a buscarem novos mercados, inclusive fora de seus países-sede por meio da instalação de *campi* avançados ou programas franqueados. Tratando especificamente de educação superior e de ensino profissional, outra força propulsora de sua internacionalização é a nova tecnologia de comunicação, que facilita a entrega, através das fronteiras, de um novo tipo de educação à distância via internet e, conseqüentemente, a exportação do ensino em larga escala (VAN DER WENDE, 1998).

Esse movimento tem levado governos a proporem, junto à Organização Mundial do Comércio (OMC), a quebra das barreiras para a entrada de investimentos estrangeiros no setor de educação, em especial no ensino superior, ensino de adultos e capacitação profissional. No

¹ Essa não é uma visão que encontra aceitação em todos os segmentos envolvidos com a questão da educação. Para muitos autores, como Altbach (2001), por exemplo, a educação é um dever do Estado e não pode estar sujeita à exploração econômica, pois dela decorrem questões sociais e de desenvolvimento macro-econômico.

ensino superior, conforme proposta dos Estados Unidos, considera-se o ensino de Administração de Empresas, Liderança, Hotelaria e Turismo, Idiomas e Tecnologia da Informação. (WTO, 2000). Acompanhado de Nova Zelândia, Japão e Austrália – países que também apresentaram propostas à OMC, pedindo a liberalização do comércio de serviços de educação –, os Estados Unidos foram o primeiro país a se lançar na busca por uma maior liberdade para o fluxo de capitais e de serviços de educação. No entanto, todos os quatro proponentes ressaltam a atuação no ensino privado, isto é, no comércio do serviço de educação, e a importância do setor para as suas próprias economias. A Nova Zelândia, por exemplo, um dos maiores exportadores mundiais de serviços de educação, tem nessa o quarto item em sua pauta de exportações de serviços e a décima quinta fonte de divisas do país (WTO, 2001).

Tais solicitações refletem a importância e as perspectivas que se assentam sobre o setor de educação e faz concluir ser irreversível o movimento de internacionalização, sobretudo, do ensino superior e da educação profissional privados – itens que constam das quatro propostas atualmente impetradas na OMC. Demonstrem ainda o potencial mercadológico do setor, bem como a importância que esse já assume em algumas economias, não como promotor de mudanças nas estruturas social, política e econômica somente, mas como fomentador de entrada de divisas para os países e como fonte de disseminação de culturas e valores.

No Brasil, o setor de educação superior vem despertando atenção nos últimos anos por apresentar um rápido crescimento, desde a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, em dezembro de 1996. Essa lei reconheceu a possibilidade de empresas com fins lucrativos explorarem o setor de educação no país, além de flexibilizar a abertura de novas

² KALVERMARK, T; VAN der WENDE, M. C. National Policies for Internationalization of Higher Education in Europe. Stockholm: National Agency for Higher Education, 1997.

instituições e novos cursos, o que tem resultado em uma taxa de crescimento médio de 11% ao ano, nos últimos anos.

Esse crescimento apresenta-se como um dos fatores que têm despertado a atenção de instituições nacionais e também de instituições estrangeiras. Recentemente, além das atividades de recrutamento de alunos no estrangeiro realizadas principalmente por instituições de ensino superior de países considerados desenvolvidos, tem-se assistido a uma entrada dessas instituições em mercados além das fronteiras de seus países de origem, sendo o Brasil o destino de algumas delas, com a oferta de cursos de formação de executivos (*Master of Business Administration – MBA* e cursos de curta duração) e até cursos de graduação.

Assim, diante dos cenários mundial e brasileiro, faz-se necessário conhecer as razões que têm trazido essas instituições ao Brasil e os modos de entrada mais utilizados por elas ao entrar no mercado brasileiro de educação superior. Para efeitos desse estudo, e por se compreender que as etapas de seleção de mercado e de modos de entrada em um mercado estrangeiro são indissociáveis, essas etapas serão tratadas como **estratégias de entrada**. É à descrição dessas estratégias que esse estudo se propõe, sob as justificativas que se apresentam no tópico 1.2 – Problema e Justificativas.

No tópico 1.3, são apresentados os objetivos desse estudo, considerando de forma mais específica os pontos que se busca elucidar. No capítulo 2, trata-se das bases teóricas pertinentes ao estudo e apresenta-se uma descrição do ambiente do setor de educação superior no Brasil, nos Estados Unidos e no Mundo.

Para o alcance dos objetivos foi desenvolvido um estudo de caso sobre o INSEAD – Instituto Europeu de Administração, instituição que atua no Brasil em uma aliança com a Fundação Dom Cabral, desde 1990. Os procedimentos do estudo de caso estão descritos no capítulo 3, intitulado Metodologia.

Nos capítulos seguintes, seguem-se a caracterização da instituição estudada (capítulo 4), a descrição do ambiente conforme entendido por especialistas (capítulo 5) e a descrição e análise dos dados do caso (capítulo 6). As conclusões e as considerações finais são apresentadas no capítulo 7 e, finalmente, as referências bibliográficas consultadas para a sustentação teórica dos argumentos aqui apresentados, no capítulo 8.

Problema e Justificativas

A origem do ensino superior, no Brasil, é uma demonstração do papel internacional das universidades européias. Anteriormente à vinda da corte portuguesa para o país, a elite brasileira buscava formação intelectual, cultural e política em universidades daquele continente. Após esse evento, e para o atendimento dos interesses portugueses em relação à conjuntura social, política e econômica do Brasil, surgiram aqui os primeiros cursos superiores (MASETTO, 1998). De acordo com Ribeiro (1975), esses cursos foram criados sob uma orientação do padrão francês da universidade napoleônica, embora não na sua totalidade. Apresentavam como características fundamentais um corpo docente formado por universidades européias e a formação de profissionais para exercerem uma determinada profissão – especialização (MASETTO, 1998).

Em 2002, o setor de educação brasileiro respondia por cerca de 9%, ou 135 bilhões de reais, do PIB (Produto Interno Bruto), quando considerados os montantes transacionados pelas iniciativas pública e privada. O setor público (instituições federais de educação) ainda representa a maior parte do montante (51,12%), mas o setor privado vem experimentando taxas de crescimento bastante expressivas nos últimos anos, sobretudo no ensino superior. De 1997 a 2000, período de maior crescimento, o número de alunos que entrou nas universidades cresceu, em média, 11% ao ano. O crescimento nos três últimos anos da década de 90 é correspondente a quase todo o crescimento registrado nos anos 80 (ROSENBERG, 2002).

Alguns fatores que estariam impulsionando esse crescimento na educação privada são a crescente percepção pelas famílias do valor inestimável da educação e a capacidade limitada de investimento do poder público. Outrossim, a adoção, pelo Ministério da Educação, de regras mais flexíveis para a abertura de cursos, o aumento do número de alunos que concluem o 2º grau e a rápida obsolescência do conhecimento – que se apresenta como consequência do surgimento da sociedade do conhecimento –, além da possibilidade de um melhor planejamento alcançada com a relativa estabilidade econômica conseguida com a implantação do Plano Real, em 1994, fazem alargar sobremaneira a base de alunos que buscam um curso superior. Da mesma forma, a abertura comercial ocorrida no Brasil no início dos anos 90 trouxe consigo a demanda por profissionais capazes de trabalhar naquele novo contexto.

Respondendo por 88% do total de estabelecimentos de ensino superior reconhecidos no país e por 70% do total de vagas ofertadas anualmente (IDEALINVEST, 2003), as instituições privadas de ensino superior aumentaram seu faturamento de cerca de 3 bilhões de reais em 1997 para 10 bilhões de reais em 2001 (ROSENBERG, 2002). Em 2003, foram R\$ 15 bilhões (SOUZA, 2003). Somente a Fundação Getúlio Vargas faturou R\$220 milhões em 2001. Tal

crescimento tem feito nascer uma classe de investidores dispostos a colocar dinheiro nesse mercado e tem levado diversos empresários brasileiros do setor a buscar um sócio estratégico para o crescimento e perpetuação de seu negócio.

No entanto, além das alianças diversas concretizadas entre universidades brasileiras, públicas e privadas, com instituições estrangeiras de renome internacional para o intercâmbio de alunos e realização conjunta de pesquisas, o que se assiste atualmente é à entrada, por meio de investimento direto ou de alianças estratégicas, de universidades estrangeiras no mercado brasileiro de educação superior. Alguns exemplos de investimento direto e de aliança estratégica vêm da Universidade de Pittsburgh, que opera um programa de MBA em parceria com a Câmara Americana de Comércio, e do grupo educacional Apollo International, que opera uma *joint venture* com o grupo mineiro Pitágoras na Faculdade Pitágoras.

A internacionalização dessas instituições, dado o seu caráter de crescimento do alcance das atividades, ou seja, busca por mercado, pode ser abordada do ponto de vista do processo de internacionalização de empresas ou organizações. Tal processo constitui-se de etapas que vão desde a decisão de internacionalizar e as suas motivações, passando pelas decisões de mercado e de estratégias de entrada, até a decisão sobre a organização de marketing.

Esse fenômeno, no entanto, tem sido objeto de estudo apenas recentemente. Os estudos, embora não compreendam o processo de internacionalização como tal, abordando o fenômeno apenas do ponto de vista político e social, têm considerado principalmente as motivações para a internacionalização. Citam-se, por exemplo, os trabalhos de Van der Wende (1999), Wit (1998) e Davies (2000). Entretanto, percebe-se uma ausência de estudos sobre as demais fases do processo, essencialmente as decisões de escolha de mercado e de modos de entrada.

A decisão sobre em qual mercado entrar vai além da percepção de que um dado mercado está em crescimento. Há diversos fatores que podem interferir na seleção de mercado por parte de uma empresa ou grupo de investidores, bem como há diversas formas de entrada.

Então, diante das perspectivas apontadas acima e da importância do setor de educação para o PIB brasileiro, além do papel da educação no desenvolvimento de uma nação – conforme argumentado por Soares (2002), é que se torna imperativo buscar respostas para a seguinte questão:

Como tem se dado a entrada de instituições estrangeiras no mercado brasileiro de educação superior?

Aos aspectos já citados soma-se, considerando um contexto competitivo e de globalização, as possíveis implicações trazidas pela entrada de novos concorrentes em tal mercado, como mudanças na qualidade dos serviços prestados e na utilização do arcabouço de marketing, sobretudo quando há um comprometimento do governo brasileiro, estabelecido na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso, de ter 30% de seus jovens na universidade até o final da primeira década deste século (ROSENBERG, 2002). Também é relevante a necessidade de se conhecer tal processo para que as instituições de ensino brasileiras possam desenvolver estratégias de defesa do seu mercado, prepararem-se para a sua incursão no mercado internacional, além de poder subsidiar as decisões dos órgãos regulamentadores do sistema nacional de educação quanto à abertura do mercado nacional à atuação de agentes internacionais.

Objetivos

Isto posto, assume-se que o objetivo geral deste trabalho é identificar e descrever os fatores de seleção de mercados e de modos de entrada de instituições estrangeiras no setor de educação de nível superior brasileiro. Assim, alguns objetivos específicos são:

- Identificar e analisar quais áreas do ensino superior brasileiro estão sendo alvos de investimentos estrangeiros – graduação, pós-graduação *lato e/ou stricto sensu* e área do conhecimento;
- Identificar e analisar quais critérios de seleção de mercado estão sendo adotados por instituições estrangeiras;
- Identificar e analisar os modos de entrada mais usados por essas instituições para entrar no mercado brasileiro de ensino superior.
- Descrever e analisar o processo de entrada de uma instituição estrangeira no ensino superior brasileiro.

2. Fundamentação Teórica

O processo de internacionalização de empresas pode ser concebido como a expansão de sua atuação para bases internacionais, envolvendo desde a compreensão das motivações para internacionalizar e escolha de mercados internacionais, passando por decisões quanto ao modo de entrada e grau de envolvimento nestes mercados, até as definições quanto à estrutura, organização e estratégias de marketing.

As motivações para a internacionalização estão, segundo Keegan e Green (1999), relacionadas a fatores ambientais, chamados de impulsionadores. Os fatores citados pelos autores são: acordos econômicos regionais, como o Mercosul e a União Européia, que mudam o ambiente competitivo das empresas de local para regional; necessidades e desejos do mercado, que vêm se tornando cada vez mais homogêneos, conforme apontam Li e Guisinger (1992); a tecnologia, que contribui para essa homogeneização; melhorias de comunicação e transportes, reduzindo custos e tempo de comunicação e de distribuição; custos de desenvolvimento de novos produtos que, quanto maiores, maior deverá ser o mercado para que o investimento realizado seja recuperado; qualidade; tendências econômicas mundiais; e alavancagem – um tipo de vantagem conseguida pelo fato de a empresa fazer negócios em mais de um país. Essa vantagem é obtida por meio de transferência da experiência de um país para outro, de economias de escala, pela obtenção de recursos de qualquer lugar do mundo e pela possibilidade de desenvolvimento de uma estratégia global, baseada em informações que consideram oportunidades, tendências, riscos e recursos mundiais.

Kotler (2000) enumera cinco fatores que poderiam levar uma empresa a competir no mercado internacional: 1) desejo da empresa de contra-atacar, em seus mercados domésticos, concorrentes estrangeiras que penetraram seu mercado com produtos/serviços de melhor qualidade ou menor preço, no intuito de reduzir seus recursos; 2) descoberta de mercados com maiores possibilidades de lucro que o mercado doméstico; 3) necessidade de aumentar a base de clientes para obter economia de escala; 4) necessidade de reduzir a dependência de mercados específicos; e 5) ida de clientes da empresa para o exterior, exigindo que a empresa preste serviço internacional. Pode-se concluir, a partir desses fatores, que a decisão de ir para o exterior, na visão do autor, também está fortemente relacionada a fatores ambientais.

A existência de concorrentes estrangeiros em quase todos os setores econômicos, a queda de barreiras comerciais e a maturidade dos mercados domésticos são os fatores (ambientais) apontados por Yip (2001) para justificar a decisão das empresas de se internacionalizarem.

Os fatores ambientais atuam sobre as organizações e lhes são externos (YIP, 2001) e, apesar de serem influenciados por elas, eles não estão sob seu controle. Esses fatores agem sobre todo tipo de organização, seja ela industrial, comercial ou de prestação de serviços, ainda que de forma diferenciada. Assim, a pressão para a atuação em base mundial, por exemplo, recai tanto sobre as empresas industriais quanto sobre as empresas de serviço, uma vez que esse setor vem desempenhando um papel cada vez mais vital nas economias local e global (WTO, 2002).

Outros fatores que influenciam a decisão de uma organização sobre a atuação ou não em mercados externos são propostos por Kim e Hwang (1992). Esses autores tratam de um

conjunto de três variáveis denominadas por eles como Variáveis Estratégicas Globais, que incluem a concentração global, as sinergias globais e as motivações estratégicas globais.

A concentração global – poucos competidores atuando globalmente com possibilidade de retaliação de uma ação de um dos concorrentes em qualquer dos mercados e não somente no mercado no qual a ação foi empreendida –, e as sinergias globais – como extensão de uma marca famosa de roupas para outros produtos, por exemplo – não apresentam relação com o estudo proposto.

Já as motivações estratégicas globais apresentam-se como potenciais influenciadoras na tomada de decisão sobre a internacionalização das instituições de ensino superior. Definida pelos autores como a motivação para se alcançar os objetivos estratégicos da organização em nível corporativo com vistas a maximizar a sua eficiência, essa variável considera o estabelecimento de unidades no exterior como um movimento estratégico de expansão futura, como forma de desenvolver uma fonte global de suprimentos ou como forma de atacar potenciais competidores globais.

No tocante à seleção de mercados-alvo e de formas de entrada, pode-se considerar sua análise de acordo com duas grandes teorias de base: a dos custos de transação, de base econômica e da qual decorrem as teorias de Internalização (BUCKLEY & CASSON³, 1976; RUGMAN⁴, 1981 *apud* PLA-BARBER, 2001) e do Paradigma Eclético da Produção Internacional (DUNNING, 1988 e 2000), e a teoria de base comportamental desenvolvida pela Escola de

³ Buckley, P. and Casson, M.C. The future of the multinational enterprise, McMillan, London, 1976.

⁴ Rugman, A. Inside the multinationals: The economics of internal markets, Croom Helm, London, 1981.

Uppsala e atualmente conhecida como teoria da Escola Nórdica (JOHANSON & VAHLNE, 1977; JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; LUOSTARINEN⁵, 1979).

Baseando-se na literatura pertinente, chegou-se a uma estrutura teórica do processo de internacionalização, notadamente das etapas de seleção de mercado e de estratégias de entrada. Essa estrutura é apresentada na FIG. 1 e nela considera-se a afetação do ambiente na decisão da empresa de se internacionalizar ou de manter uma atuação apenas doméstica, bem como as alternativas de análise da seleção de mercados e das estratégias de entrada num mercado estrangeiro a partir das bases teóricas citadas acima.

A etapa denominada *operacionalização* corresponde ao tipo de modo de entrada utilizado pela empresa no mercado externo: *joint venture*, investimento direto de propriedade total, licenciamento de marca, contrato de produção, exportação direta ou exportação indireta. As particularidades de cada modo de entrada são tratadas de forma mais clara pela literatura de marketing internacional.

⁵ Luostarinen, R. The internationalization of the firm, Acta Academic Oeconomica Helsingiensis, Helsinki, 1979.

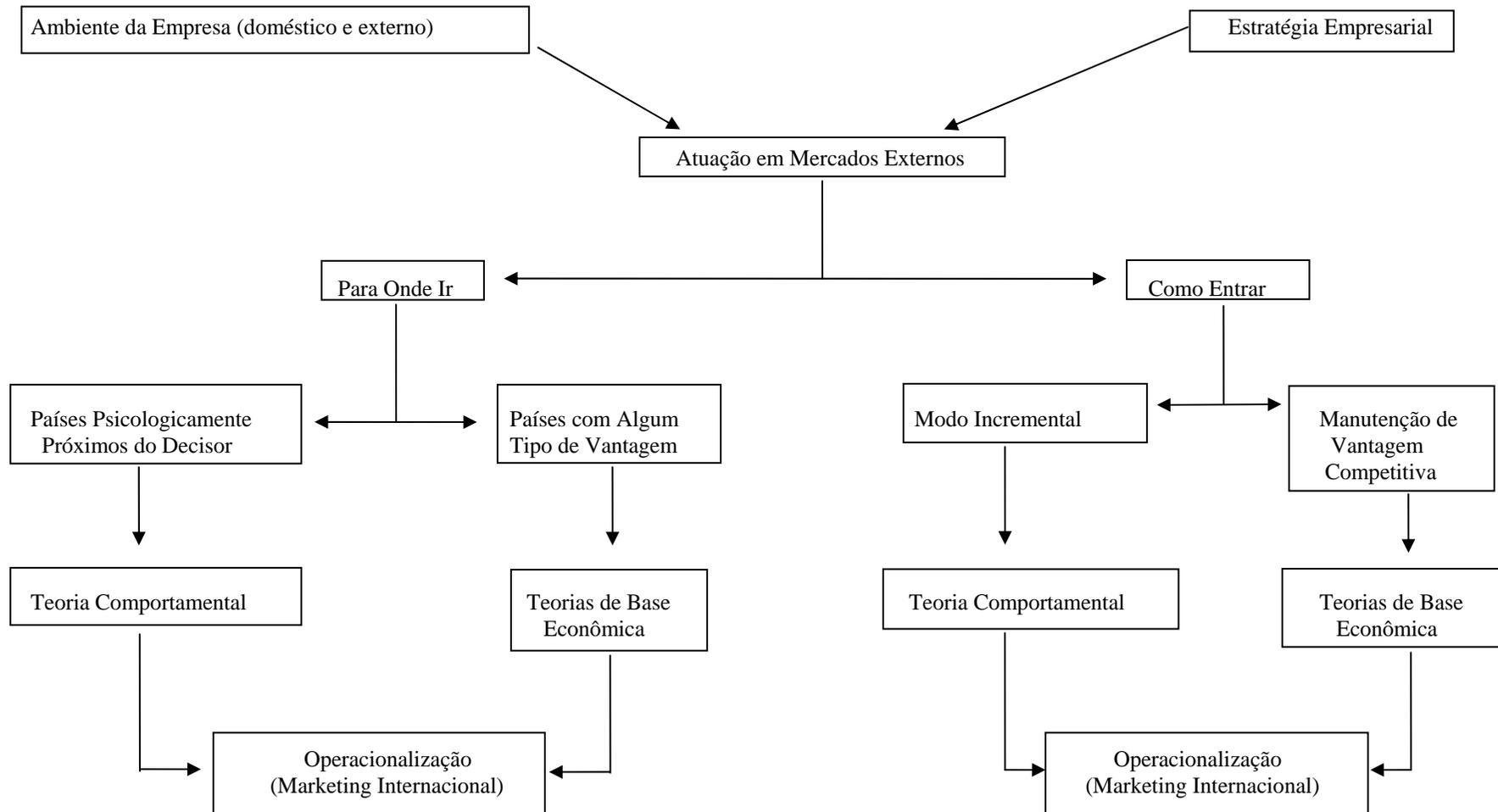


Figura 1: Estrutura Teórica da Internacionalização de Empresas

Fonte: Elaborado pelo autor

O ambiente, conforme apresentado acima, influencia a decisão de se internacionalizar. Uma vez que a empresa se decide pela internacionalização, ela passa a considerar quais mercados são mais atrativos para a consecução dos objetivos da organização e qual ou quais as formas de se ingressar nesse mercado se apresentam como as mais apropriadas para cada um dos mercados escolhidos.

Portanto, fica evidente a necessidade de se descrever os ambientes interno e externo das organizações para reunir elementos que irão ajudar na análise das motivações para a internacionalização e das estratégias de entrada das instituições no mercado externo, uma vez que essas podem ser moldadas pelo ambiente.

Nesse estudo, cujo objeto de investigação são instituições estrangeiras de ensino superior que estão ingressando no mercado brasileiro, os ambientes a serem considerados são aqueles que, direta ou indiretamente, afetam as instituições entrantes. Assim, é necessário descrever o ambiente do ensino superior no mundo e no Brasil, país alvo dos investimentos, uma vez que o ambiente propicia, além das dificuldades, oportunidades para novos investimentos. Uma descrição do ambiente do setor de educação superior americano também é realizada, dada a importância dos Estados Unidos no comércio mundial de serviços de educação, ocupando, segundo Larsen, Martin e Morris (2002), a primeira posição entre os países exportadores desse serviço e estando à frente no processo de internacionalização de instituições de ensino superior.

No tocante à seleção de mercados-alvo e de estratégias de entrada em mercados externos, que apresenta três diferentes possibilidades de análise (teoria da Internalização, teoria da Escola Nórdica e teoria do Paradigma Eclético da Produção Internacional), esse estudo se utilizará da

teoria do Paradigma Eclético da Produção Internacional. Essa teoria é apontada por Li e Guisinger (1992) e Buckley, Pass e Prescott (1992) como a mais adequada para a análise da internacionalização de empresas de serviços. Além disso, Buckley e Casson (1998) argumentam que a teoria da Internalização é aplicável apenas para a avaliação de processos de internacionalização via investimento direto no estrangeiro (*foreign direct investment*), o que limita sua aplicação nesse estudo. Da mesma forma, Hemais e Hilal (2002), citando autores da Escola Nórdica, argumentam que esse modelo é menos válido quando aplicado aos setores de alta tecnologia, na indústria de serviços, ou quando a busca de novos mercados não é a motivação para a operação internacional, limitando a possibilidade de sua aplicação nesse estudo.

Assim, será realizada a descrição dos ambientes e, na seqüência, apresentada uma breve descrição das teorias da Internalização e da Escola Nórdica, bem como uma apresentação mais detalhada da teoria do Paradigma Eclético da Produção Internacional.

O Ambiente da Educação Superior

A Educação Superior no Mundo

O serviço de educação tem se transformado em um importante setor econômico no mundo atual. O surgimento da chamada sociedade do conhecimento trouxe consigo a necessidade da educação continuada, como forma dos indivíduos se manterem constantemente atualizados,

uma vez que o conjunto do conhecimento gerado nos dias atuais acaba por ser evoluído e, por muitas vezes, tornar obsoleto o conhecimento anterior (KHEM, 2001). Esse conhecimento novo demanda pessoas mais preparadas para lidar com ele, o que empurra os indivíduos para uma busca de formação em níveis cada vez mais altos. Assim, a formação secundária já não é suficiente para a atuação em muitas áreas, demandando a formação em algum curso superior ou até mesmo de pós-graduação.

Há também uma constatação, sobretudo quando se considera os Estados Unidos da América como exemplo, de que os indivíduos com formação em níveis mais elevados tendem a perceber salários maiores. Naquele país, indivíduos com diploma de nível superior percebiam, no final dos anos 80 do século XX, salários 50% maiores que os dos indivíduos com diploma de ensino médio. No final da década de 90, essa diferença alcançava 111%, apresentando uma tendência de aumento (ARMONI, 2002).

Apesar de não ter sido encontrada menção, na literatura consultada, sobre o valor monetário transacionado pelo setor de educação no mundo, estima-se que o montante é crescente e já representa cerca de 10% do PIB em alguns países. Nos Estados Unidos esse montante chegou a US\$ 800 bilhões em 2001, devendo alcançar, em breve, US\$ 1 trilhão. Só o ensino superior representou mais de US\$ 256 bilhões no total transacionado pela educação americana, o que correspondeu a 32% do montante transacionado pelo setor naquele país (ARMONI, 2002). A mesma importância econômica para a nação se apresenta em países europeus, pela Austrália, Nova Zelândia e Japão, entre outros países.

A Nova Zelândia, por exemplo, tem na educação um dos seus principais itens na pauta de exportações de serviços. O mesmo acontece com os Estados Unidos, o Reino Unido, o

Canadá, a Austrália e a Venezuela, que tem 4,9% das suas exportações de serviços provenientes da exportação de serviços de educação (LARSEN; MARTIN; MORRIS, 2002).

É essa importância econômica e as perspectivas de ganho com o crescimento do setor em todo o mundo, setor que cada vez mais tem ganhado uma conotação comercial, que tem levado países desenvolvidos a pedir, na Organização Mundial do Comércio (OMC), a inclusão da educação entre os itens de serviço a sofrer liberalização comercial, conforme argumenta Altbach (2001).

Atualmente, Japão, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia são os países que fizeram tal solicitação, pedindo a abertura à exploração comercial, nos países membros da OMC, da educação tecnológica, educação para adultos e, principalmente, da educação superior. Essas petições estão baseadas no argumento de que a existência de instituições multinacionais de ensino superior possibilitaria uma disseminação rápida de novidades curriculares e outras inovações, atendendo imediatamente à demanda de alunos e às economias dos países com instituições de ensino superior de baixa qualidade (ALTBACH, 2001).

No entanto, tais solicitações só têm se mostrado possíveis pela crença crescente de que a educação é um bem privado e que beneficia aquele que estuda ou realiza pesquisas, conforme abordado por Altbach (2001) e O'Meara (2001). Sobre essa justificativa, assenta-se a afirmativa de que os usuários deveriam pagar pela educação, como pagam por qualquer outro serviço. Essa atitude tem criado condições favoráveis à exploração comercial da educação, que vem deixando, como se pode depreender, de ser vista como um bem público ou um dever do Estado, para ser vista como um bem comercial.

Porém, essa exploração comercial não se restringiria ao mercado doméstico, mas a todo o mundo. Apesar de não ser nova a oferta de serviços de educação através das fronteiras nacionais, sobretudo por países desenvolvidos, o que está acontecendo atualmente é uma oferta desses serviços num país estrangeiro com o estudante permanecendo no seu país de origem, e não tendo de migrar temporariamente para o país de onde vem a oferta para receber tal serviço, o que enquadra o serviço de educação num dos pressupostos de livre comércio do GATS (*General Agreement on Trade of Services*), acordo da OMC para a liberalização dos serviços. Esse acordo prevê quatro modalidades de oferta de serviços educacionais, conforme apontado por Rodrigues (2003): a) fornecimento do serviço além das fronteiras nacionais, mas sem a abertura de um *campus* próprio ou em parceria com outra instituição; b) ensino no exterior em programas de intercâmbio; c) estabelecimento de presença comercial, com abertura de *campus*, ou por meio de aquisição de uma instituição no exterior, ou por meio de participação acionária numa instituição local; e d) oferta de especialistas para cursos especiais, palestras ou equipes de pesquisa.

As causas por trás desse movimento seriam, além das possibilidades de ganhos, o empreendedorismo acadêmico; a redução dos fundos públicos para a educação, fundos esses que eram usados, em sua maior parte, no financiamento de pesquisas; o aumento da dependência de fundos resultantes do recrutamento de estudantes estrangeiros; as dificuldades econômicas enfrentadas por países tradicionais no envio de estudantes ao exterior; o desenvolvimento de bases locais de educação superior; o aumento da competição interna; a redução do número de matrículas ou da taxa de crescimento do setor nos países desenvolvidos; e a adoção de novas bases de taxas escolares estabelecidas por muitos países, o que tem se configurado em atraentes possibilidades de retorno; além da aceitação, por parte

dos estudantes, de aulas ministradas em idioma estrangeiro (notadamente o inglês) em seu território (WIT, 1998; RACE, 1998; VAN DER WENDE, 1999; DAVIES, 2000).

No tocante à atuação internacional das universidades, Davies (2000) argumenta que, no seu esforço de internacionalização, elas buscarão sempre evidenciar as suas forças, especialmente aquelas baseadas no programa e no perfil acadêmico da instituição. No entanto, o autor chama a atenção para a necessidade de se flexibilizar e adaptar a oferta às especificidades do ambiente externo, com suas oportunidades e ameaças, além da necessidade ou da possibilidade de estabelecimento de alianças estratégicas com provedores locais de educação ou mesmo com outros provedores num contexto internacional.

O mesmo autor, falando de instituições européias, aponta a criação, em diversas instituições de ensino superior, de escritórios e vice-reitorias especializadas no estabelecimento de bases para a operação internacional, seja de forma direta, ou através de algum tipo de consórcio ou de sistema de franquias, com o intuito de reforçar sua posição no contexto internacional. Esse reforço seria realizado para tornar a instituição mais atrativa, uma vez que a competição entre as instituições de ensino superior vem crescendo, conforme aponta Rudder (2000), já que a redução dos fundos públicos para a educação em toda a Europa vem forçando as instituições a conseguirem recursos por seus próprios meios.

Como se pode perceber, a educação vem sendo cada vez mais tratada como um serviço em si, como uma importante fonte de recursos exploráveis de forma empresarial, assim como já vem acontecendo com a saúde em diversos países. Diante dessa constatação, o Banco Mundial, em fórum realizado em Washington, Estados Unidos, apresentou aos representantes dos países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) as

perspectivas do setor no mundo, e sobretudo nos países em desenvolvimento, apontando o ensino superior como o mais rentável entre todos os níveis de educação. Países como Colômbia e Brasil apareciam entre aqueles com maiores taxas de retorno nesse nível educacional, apresentando retornos crescentes no período analisado pelo banco, que se estendeu de 1982 a 1998 (WORLD BANK, 2002).

Outra constatação do Banco Mundial é de que o mercado para a educação superior e para a formação de capital humano avançado é global, tendo o conhecimento se transformado em um bem ou serviço negociável inclusive além das fronteiras nacionais. Chama-se a atenção ainda para o crescimento da participação do setor privado no todo da educação em grande parte do mundo, o que abre perspectivas para investimentos no estrangeiro e para o comércio desses serviços. Nesse ponto, os Estados Unidos se destacam como o principal exportador de serviços de educação do mundo, conforme apontado por Larsen, Martin e Morris (2002) e corroborado pelo Banco Mundial (WORLD BANK, 2002), merecendo uma atenção especial quanto ao seu ambiente.

A Educação Superior nos Estados Unidos

Os Estados Unidos possuem 4182 instituições de ensino superior com uma população universitária de cerca de 18 milhões de estudantes. Cerca de 27% da população do país tem curso superior completo, considerando-se apenas aqueles cujo curso teve duração mínima de quatro anos (ARMONI, 2002; AZEDO, 2003). A indústria da educação movimenta cerca de US\$ 800 bilhões (dados de 2001) e registra participação crescente do setor privado na oferta

desse serviço. Esse setor foi responsável por US\$200 bilhões do total movimentado em 2001, considerando todos os níveis da educação americana (ARMONI, 2002).

Na década de 1990, o investimento privado na educação americana foi de US\$ 6 bilhões e atendeu a 401 instituições. Esse valor representa um incremento médio anual de 64% no montante aplicado pelo setor privado na educação em relação à década anterior. No entanto, apesar das previsões de incrementos ainda maiores para a primeira década do século XXI, o que se assistiu foi a um decréscimo no ritmo dos investimentos. Isso se deu em função da estagnação econômica vivida pelos Estados Unidos no início da década de 2000, o que tem levado diversas instituições a investirem seus recursos na determinação de posicionamento e de estratégias de marketing para captar alunos (ARMONI, 2002; AZEDO, 2003).

A recessão que atingiu a economia americana afetou também as instituições públicas, mas o impacto maior se deu sobre as privadas. Essas vêm enfrentando não só a concorrência com as outras privadas, mas com as públicas, que têm anuidades mais baratas. Em adição, o governo federal americano vem reduzindo o apoio financeiro às instituições de ensino superior – esse tem sido substituído pelas receitas de mercado –, o que também tem ocorrido com as doações de benfeitores e de fundações de fomento à educação. Além disso, os legisladores americanos estão tendendo a considerar o ensino superior um bem privado e não um bem público, por acreditar que um curso superior abre as possibilidades para salários melhores (BARROS, 1996; ARMONI, 2002).

Outro sinal dos tempos nos Estados Unidos refere-se ao perfil dos alunos. Enquanto que até os anos 70 do século passado a maior parte dos estudantes tinha menos de 22 anos e se dedicava integralmente aos estudos, em 1996 apenas 44% dos estudantes de graduação tinham

menos de 22 anos e matriculavam-se em tempo integral (BARROS, 1996). Segundo o autor, esse fenômeno é devido à escassez de ocupações de alto salário, aliada ao custo crescente das universidades, fazendo os alunos migrarem para cursos com melhores perspectivas de mercado (POLICY PERSPECTIVES, 1994 *apud* BARROS, 1996).

Todo esse cenário amplia as possibilidades de um grupo específico de investidores: o de provedores de educação para adultos. Com o crescimento da crença entre os alunos de que o principal objetivo da educação superior é aumentar os ganhos potenciais, traduzidos em salários maiores, empresas como os grupos Apollo e DeVry, Sylvan Learning, Harcourt Brace, entre outros, têm ofertado cursos mais adequados à nova demanda, cuja relação de cliente-fornecedor é descrita por O'Meara (2001) como o fruto do consumismo americano.

É esse consumismo que, segundo a autora, tem transformado a educação superior americana num negócio, com um número cada vez maior de instituições operando filiais com o objetivo único de auferir lucros. Esse movimento não se restringe às instituições privadas, ou às novas instituições que já foram formadas com esse fim. Atinge também às instituições tradicionais, tais como a Pennsylvania State University, New York University, Duke University, entre outras, e tem levado algumas a buscarem resultados financeiros para além das fronteiras americanas. Espanha, Porto Rico e Canadá são alguns dos destinos dos investimentos realizados, sobretudo, pelas instituições privadas (O'MEARA, 2001). China, Índia, México e Chile são outros destinos para esses investimentos.

Essa busca por lucros pode esconder duas razões. A primeira é a necessidade de remuneração do capital investido no negócio. A segunda, a necessidade cada vez maior de as universidades

se auto-financiare, uma vez que os recursos para custeio das atividades estão cada vez mais escassos, como demonstrado acima.

Independentemente das razões que movem as instituições de ensino superior americanas para a obtenção de lucros, o que se pode depreender do exposto é que o ambiente doméstico está produzindo um efeito além-fronteira americana e que já ecoa na Organização Mundial do Comércio. Segundo Altbach (2001), nos Estados Unidos, o Comitê Nacional para o Comércio Internacional de Educação e um grupo formado principalmente por instituições privadas estão apoiando a solicitação do governo americano, junto à OMC, de abertura do mercado mundial de educação à exploração internacional.

No entanto, apesar das solicitações empresariais e governamentais e dos movimentos das empresas em direção a mercados externos, não há qualquer indicativo dos critérios que levam essas instituições a escolherem determinados mercados em detrimento de outros. Especula-se aqui que, em função de suas potencialidades e dos acontecimentos no setor de educação superior nacional nos últimos anos, o Brasil seja um potencial alvo para essas instituições.

A Educação Superior no Brasil

A história da educação no Brasil inicia-se com a criação do curso de cirurgia, anatomia e obstetrícia, em Salvador, após a transferência, para o Brasil, da família real portuguesa. Com a transferência da Corte para o Rio de Janeiro, novos cursos foram criados, inaugurando uma Escola de Cirurgia e a Escola de Belas Artes. Mais tarde, faculdades de direito, medicina e politécnica, todas independentes umas das outras, foram criadas em cidades importantes,

seguindo uma orientação bastante elitista e o modelo catedrático das grandes escolas francesas (OLIVE, 2002).

A criação de uma universidade, porém, só se dá em 1920, por meio do decreto nº 14.343, que instituiu a Universidade do Rio de Janeiro por meio da reunião administrativa de faculdades profissionais pré-existentes. Essa universidade preservava a autonomia das faculdades e não modificava seu caráter elitista (OLIVE, 2002).

Uma primeira modificação no sistema de educação superior brasileiro ocorre na reforma empreendida pelo recém-criado Ministério da Educação e Saúde, em 1931, durante o primeiro governo de Getúlio Vargas. Essa reforma estabelecia que a educação superior “obedeceria, de preferência, ao sistema universitário, podendo ainda ser ministrado por institutos isolados” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005). Instituiu ainda a forma de organização das universidades e que essas poderiam ser oficiais, quando mantidas pelo poder público, ou livres, quando estabelecidas sob a forma de fundações ou associações mantidas por particulares (OLIVE, 2002 e MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005).

O movimento reformador proporcionou condições para que o número de alunos no ensino superior crescesse substancialmente, alcançando 142.386 estudantes em 1964, número quase quatro vezes maior que o registrado em 1954. Nesse período, as matrículas aconteceram majoritariamente nas instituições públicas, que detinham, em 1964, 61,3% do total de alunos.

Um novo movimento reformador, e que permitiria o crescimento do número de instituições tanto públicas quanto privadas, foi estabelecido pelo Regime Militar, em 1968. A lei nº 5.540, que tratou da reforma, incorporou as determinações dos Decretos-Lei nº 53 e nº 252, de 1966,

que estabeleciam, entre outras coisas, a indissociabilidade entre ensino e pesquisa e o departamento como a menor fração da estrutura universitária, eliminando as cátedras. A referida lei estabeleceu o regime de dedicação exclusiva dos professores, valorizando a titulação e a produção científica e proporcionando condições para a profissionalização dos docentes e para o desenvolvimento da pós-graduação e de atividades científicas no país.

Embora a lei da reforma fosse dirigida apenas ao sistema público de educação superior, atingiu também o setor privado, que buscou se adaptar a algumas de suas orientações, pois dependia, em grande parte, de recursos do governo (OLIVE, 2002). O setor privado foi, aliás, o principal vetor da expansão do ensino superior brasileiro a partir da década de 1970. Organizadas como faculdades, as instituições privadas não precisavam obedecer à determinação de indissociabilidade entre ensino e pesquisa, já que não eram universidades, conforme esclarecido pelo Ministério da Educação (2005). Mesmo assim, não havia o reconhecimento da existência de instituições de ensino superior com fins lucrativos.

Somente a partir de 1996, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (lei 9.394/96), que criou regras para abertura e funcionamento de instituições de ensino em todos os níveis, que se reconheceu a existência de instituições de direito privado com fins lucrativos. Desde então, o país vem presenciando uma forte expansão da demanda e, conseqüentemente, da oferta de vagas no ensino superior. Essa demanda havia permanecido estagnada durante toda a década de 80 do século XX, conforme apresenta Soares (2002).

A expansão atual, a exemplo do ocorreu nos anos 70, também tem sido promovida pelo setor privado. Atualmente, esse setor já responde por cerca de 88% das instituições de ensino superior brasileiras e por mais de 70% das vagas (IDEALINVEST, 2003). Considerando o

período compreendido entre 1995 e 2003, o número de instituições privadas de ensino superior subiu de 684 para 1762 (SOUZA, 2003) e o número de vagas nessas instituições alcançou, em 2002, 2,45 milhões (IDEALINVEST, 2003).

O produto interno bruto (PIB) do setor alcançou, em 2003, cerca de R\$15 bilhões, o que representa um crescimento de 157% nos últimos nove anos (SOUZA, 2003). E existe uma perspectiva de que esse montante continue crescendo nos próximos anos, sobretudo quando se avalia que essa demanda será de oito milhões de vagas em 2008, quando considerados os alunos que deixam anualmente o ensino médio (jovens entre 18 e 24 anos) e os grupos etários superiores (SCHWARTZMAN e SCHWARTZMAN, 2002).

Esses números têm atraído a atenção de investidores nacionais e estrangeiros. Neves (2000) aponta que “no afã do enriquecimento, o setor caiu nas graças de gente sem nenhuma ligação com a área de ensino, mas com um tino para negócios espetacular”, falando das investidas que bancos e grupos de consultoria têm feito na área de educação superior, que hoje se caracteriza como um dos mais rentáveis investimentos do mercado nacional, segundo Monteiro e Braga (2003).

Com foco na demanda do mercado e no perfil dos estudantes, esses investidores têm promovido a abertura de cursos noturnos de massa focados no mercado de trabalho e em profissões sociais – áreas de gestão, tecnologia e comunicação (SCHWARTZMAN e SCHWARTZMAN, 2002; MONTEIRO e BRAGA, 2003), ocupando um espaço que o ensino público não tem conseguido ocupar (SCHWARTZMAN, 2003). O desafio desse setor passa a ser diferenciar sua oferta da dos demais competidores atuantes no mercado para conquistar o contingente de pessoas que deverão ingressar no ensino superior até 2008.

Uma proposta que vem ganhando força para tornar acessível e atrair cada vez mais alunos para o ensino superior é a criação de cursos de graduação com duração de dois anos e de cursos sequenciais e à distância, chamados de modalidades não-convencionais por Schwartzman e Schwartzman (2002) e já previstos na legislação educacional do país.

Todo esse movimento de crescimento tem despertado a atenção de investidores estrangeiros sobre o setor de educação brasileiro. Esses investidores têm percebido a oportunidade de ingressar no negócio por meio da liberação de recursos para o reforço da qualidade e para a agregação de valor às instituições. Essa liberação de recursos se daria por meio de participação no capital das instituições existentes. Esses investidores, porém, não estão buscando alcançar a participação majoritária no capital das instituições, mas garantir algum controle sobre as atividades de forma a poder, no médio prazo, abrir o capital da empresa e negociar suas ações em bolsas de valores, assim como já ocorre, desde 1991, nos Estados Unidos (MONTEIRO, 2004; SOUZA, 2003; IDEALINVEST, 2003).

No entanto, e apesar das taxas de crescimento que vem experimentando – média de 11,5% ao ano nos últimos cinco anos (MONTEIRO e BRAGA, 2003) –, a educação superior vive um paradoxo: crescimento em função de uma previsão de incremento na demanda e expectativa de retorno compensador versus a existência de vagas ociosas. Segundo o Censo do Ensino Superior de 2002, existem cerca de 495 mil vagas ociosas nas universidades e faculdades em todo o país, sendo 97% delas nas instituições privadas, o que representa 36% do total de vagas ofertadas (KOSTMAN, 2004).

Essa ociosidade, associada à concorrência crescente, tem produzido diversos efeitos, tais como o fim do vestibular em muitas instituições, ou a adoção de formas alternativas de seleção (análise de curriculum, redação, entre outras), campanhas publicitárias agressivas, localização de unidades de ensino em locais que concentram grande número de alunos potenciais e queda no valor das mensalidades (SCHWARTZMAN e SCHWARTZMAN, 2002). Esses fatos parecem indicar um período de ajuste no setor, no qual existe a possibilidade de incorporação de uma escola por outra, de fusão de escolas e de formação de parcerias ou licenciamento de marcas (IDEALINVEST, 2003).

Analisando essas perspectivas, pode-se depreender que, apesar de argumentos em contrário⁶, há espaço para o investimento estrangeiro no setor de educação brasileiro, espaço esse criado a partir dessa fase de ajustes. Instituições estrangeiras poderiam entrar no mercado nacional adquirindo instituições locais ou mesmo licenciando o uso de sua marca à instituição brasileira em troca de *royalties*. Além do mais, conforme apontam Monteiro e Braga (2003), existe uma forte carência de recursos para financiar os alunos da classe C da sociedade brasileira. Esses autores argumentam que o crescimento da demanda por ensino superior tem se devido quase que exclusivamente a alunos provenientes dessa classe, enquanto as classes A e B apresentam um crescimento apenas orgânico, isto é, acompanhando o crescimento populacional. A entrada de novos recursos (leia-se recursos externos) serviria para financiar não só o crédito demandado pelas instituições, mas também o crédito para os alunos (IDEALINVEST, 2003). Como argumentado anteriormente, uma das formas de entrada desses recursos seria a participação no capital da instituição.

⁶ Schwartzman (2003) acredita que a diferença idiomática e fatores internos ao setor de educação superior, como a excessiva regulação do setor seriam impeditivos para o investimento estrangeiro no Brasil.

Assim, o capital novo não só garantiria a existência de instituições já em operação atualmente, como poderia fomentar a continuidade do crescimento do setor no médio prazo, o que aproximaria o Brasil dos países mais desenvolvidos, que possuem em média cerca de 30% dos seus jovens entre 18 e 24 anos no ensino superior, meta estabelecida pelo Plano Nacional de Educação para ser atingida até 2010.

Diante dos novos fatos no setor, o Ministério da Educação elaborou um projeto de reforma universitária que modifica a relação do poder público com o sistema superior de educação. Esse projeto visa resgatar o papel histórico da universidade pública, que é a promoção do desenvolvimento científico e tecnológico nacional, além de lançar bases para a ampliação da rede pública de educação superior, inclusive para o interior do país, reduzindo a participação percentual do setor privado no total de vagas ofertadas nesse nível da educação nacional. Para tal, o projeto prevê que “a aplicação de nunca menos de 75% da receita constitucionalmente vinculada à manutenção e desenvolvimento do ensino na educação superior” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005). Busca ainda usar as universidades federais como instrumento de inclusão social, reservando 50% do total de vagas a egressos do sistema público do ensino médio.

Também o projeto de reforma universitária apresenta uma nova forma de financiamento acessível àqueles que têm sido o pivô de crescimento do setor: as classes mais baixas e, em especial, a classe C. O projeto prevê isenção tributária àquelas instituições privadas com fins lucrativos que destinarem vagas a alunos sem capacidade de pagamento. Estabelece também que “a liberdade de ensino à iniciativa privada será exercida em razão e nos limites da função social da educação superior”, limitando a abertura de novos cursos à comprovação de existência de demanda social pelos mesmos (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005).

A reforma inclui também um limite para a participação de estrangeiros no capital total e no capital votante das instituições de ensino superior no Brasil: 30%, quando a instituição tiver finalidade lucrativa. Veda ainda o sistema de franquias, que ocorre nos níveis inferiores, no sistema de educação superior e deixa clara a postura do governo brasileiro de ser o único legislador sobre a educação e de não discutir esse serviço no contexto da OMC, conforme pretendido por outros países, como a Nova Zelândia, o Japão, a Austrália e os Estados Unidos.

Longe das discussões sobre os méritos e deméritos da proposta de reforma, o que se percebe é uma expectativa de alguns especialistas no setor de crescimento do número de matrículas, o que reduziria a ociosidade e tornaria rentável o negócio da educação superior no Brasil. Como rentabilidade e mercado em expansão são alguns dos fatores de atratividade de um mercado, o que se especula é que, mesmo havendo limites de participação no capital, alguns grupos estrangeiros estariam dispostos a investir no ensino superior brasileiro.

As Teorias da Internacionalização

Conforme apresentado anteriormente, a internacionalização pode ser abordada de acordo com três linhas teóricas: a teoria da Internalização, a teoria da Escola Nórdica e o Paradigma Eclético da Produção Internacional. Apesar de definido no início desse capítulo que, por questões de adequação ao tipo de objeto – serviços de educação –, esse estudo utilizará o Paradigma Eclético da Produção Internacional, as teorias da Internalização e da Escola

Nórdica são apresentadas a seguir. Essa apresentação tem a função de abordar, de forma sucinta, a linha central da teoria, bem como os seus principais autores sem, contudo, estabelecer qualquer discussão mais aprofundada a seu respeito.

A Teoria da Internalização

De acordo com Pla-Barber (2001), a teoria da internalização é a mais utilizada na explicação da motivação para se internacionalizar, enquanto que a teoria Escola Nórdica é mais utilizada na explicação da seleção de mercados e do modo de transferência internacional de recursos ao longo do tempo.

A internacionalização foi inicialmente explicada por Buckley e Casson⁷ (1976) (*apud* PLA-BARBER, 2001) com base na teoria dos custos de transação, o que se denominou teoria da internalização. Esta assume que internacionalizam empresas que já desenvolveram alguma vantagem específica em seu mercado doméstico, por exemplo, uma diferenciação tecnológica ou de produto, que se transforma em uma vantagem competitiva. Se essa vantagem não pode ser explorada e protegida nos mercados externos eficientemente por meio de transações de mercado ou transações contratuais, então a empresa precisará desenvolver um “mercado interno” fora de seu mercado doméstico. Isto significa integrar atividades independentes em uma mesma unidade de propriedade e controle. Ou seja, a teoria da internalização é fundamentalmente orientada para a seleção da estratégia ou modo de entrada que minimize os custos de transação associados com a exploração de uma vantagem existente. Isto é levado a termo sob a orientação de que a estratégia deve ser tal que proteja a rentabilidade potencial da

⁷ *Op. cit.*

transação, impedindo-a de ser dissipada em função dos custos de transação com o mercado externo.

Barretto (2002), citando Fina e Rugman⁸ (1996), argumenta que o investimento direto no exterior irá ocorrer toda vez que os custos forem superados pelos benefícios da internalização do mercado estrangeiro. Assim, as exportações seriam apenas uma atividade inicial num processo de investimento direto no exterior. Sua seqüência natural, contrariando outras teorias (como a da Escola Nórdica), seria o investimento direto, uma vez que protegeria o *know-how* tecnológico e de marketing da empresa, principais fontes de diferencial competitivo. Por fim, o licenciamento ocorreria como um modo tardio de se entrar num mercado estrangeiro, quando não houvesse mais necessidade de se proteger as vantagens competitivas da empresa, pois, nesse momento, e considerando que esse processo só aconteceria em etapas avançadas do ciclo de vida do produto ou do serviço, elas não seriam mais relevantes, ou seja, não seriam mais diferenciais ou vantagens competitivas.

A Teoria da Escola Nórdica

A teoria da internacionalização da escola de Uppsala foi desenvolvida por Hörnell, Johanson, Widdersheim-Paul e Vahlne e teve como preocupação inicial a explicação da escolha de mercados e formas de entrada das firmas suecas no mercado internacional. Essa teoria foi fortemente influenciada pelos trabalhos de Penrose, de Cyert & March e de Aharoni, conforme argumentam Hemais e Hilal (2002). Um dos pressupostos dessa teoria é o de que a

⁸ Fina, E., Rugman, A. M. A test of internalization theory: the Upjohn Company. *Management International Review*, 36 (3): 199-213, 1996, p. 200.

internacionalização da firma é uma consequência de seu crescimento. Quando esse crescimento não pode mais ocorrer de forma lucrativa no mercado interno, a firma busca novos locais para expansão.

Dado que mercados externos podem apresentar maiores incertezas do que os mercados domésticos, a expansão da firma é dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes. Assim, a empresa tenderá a escolher mercados geograficamente próximos ou psicologicamente (política, cultural e economicamente) semelhantes. Nessa perspectiva, o processo de internacionalização não é visto dentro de uma seqüência de passos planejados e deliberados, mas como passos de natureza incremental apoiados na aprendizagem sucessiva, isto é, a partir do aprendizado em uma determinada etapa, a empresa decide pela etapa seguinte, implicando num comprometimento crescente.

Desse modo, a empresa iniciaria sua internacionalização com um movimento de baixo envolvimento, principalmente exportação. À medida que ela vai adquirindo conhecimento sobre o novo mercado, aprofunda seu envolvimento, podendo chegar ao estabelecimento de subsidiárias no estrangeiro. Com o acúmulo de experiências de operações estrangeiras, ela passa a penetrar mercados mais distantes psicologicamente (HEMAIS & HILAL, 2002).

O Paradigma Eclético da Produção Internacional

Apresentada originalmente em meados da década de 1970 por Dunning, essa proposta de análise da internacionalização de empresas se baseia na “amplitude, forma e padrão da

produção internacional com base em três grupos de vantagens” (BARRETTO, 2002): as vantagens específicas de propriedade, de internalização e de localização.

As vantagens específicas da propriedade podem ser de natureza estrutural, quando decorrentes da propriedade em si ou de acesso privilegiado a um determinado ativo – geralmente intangível, segundo Abrantes (1999) –, ou transaccional, quando derivada da capacidade de a hierarquia de uma empresa multinacional tirar proveito das imperfeições de mercado por meio da administração de ativos localizados em diferentes países. Segundo Dunning (2000), quanto maiores as vantagens de propriedade sobre os concorrentes, inclusive os nativos dos países onde se pretende entrar, maiores as possibilidades de se passar a produzir naqueles mercados ou de se aumentar os investimentos neles já realizados.

No entanto, a forma de entrada no mercado pode se dar de três maneiras, conforme apresentam Iglesias e Veiga (2002): 1) a exportação, para um terceiro mercado, de bens ou serviços a partir do país de origem; 2) a concessão de licenças de produção desses bens ou serviços a firmas instaladas num terceiro mercado; e 3) a internalização das vantagens de propriedade, instalando unidades próprias noutros mercados. A escolha, argumentam os autores, se dará com base numa análise de custos e benefícios que seriam auferidos em cada uma das alternativas. Tais alternativas, no entanto, seriam influenciadas por diversos fatores:

forma de concorrência no setor, grau de imperfeição da informação disponível no país de destino, nível de proteção e *enforcement* dos direitos de propriedade, características do país emissor e receptor do investimento e variedade e tipo de produtos que a firma pretenda produzir no mercado externo. (IGLESIAS e VEIGA, 2002, p. 376)

A decisão de se produzir no exterior ao invés de exportar ou licenciar uma empresa local está fortemente relacionada com a existência de vantagens ou ativos intangíveis, principalmente práticas tecnológicas, de administração ou de comercialização da firma.

As vantagens da localização definiriam o local da produção. Essas vantagens indicam quão atrativo é um país específico em termos de potencial de mercado e de risco do investimento (ANDERSEN, 1997 e LI e GUISSINGER, 1992), além de considerar aspectos como similaridade cultural e de estrutura de mercado e a disponibilidade de custos de produção mais baixos (DUNNING⁹, 1993 *apud* ANDERSEN, 1997). Segundo Dunning (1988), a escolha do local no qual investir seria estimulada pelas falhas do mercado regional, sendo as barreiras ao comércio a principal mola do investimento direto no exterior realizado pelas empresas multinacionais (EMN), reforçando a argumentação de ser o ambiente um propulsor da internacionalização.

De acordo com Dunning (2000, p. 07),

eventos econômicos contemporâneos sugerem que a natureza e a composição da vantagem comparativa de um país ou de uma região, a qual tem sido baseada tradicionalmente na posse de um único conjunto de capacidades e recursos naturais imóveis, agora é mais determinada pelas habilidades de criar e oferecer um conjunto distinto e não imitável de ativos delimitados pela localização.¹⁰

A existência desses ativos seria a principal razão pela escolha de um determinado país ou região para a instalação de uma planta. Assim, potencial de crescimento de mercado, taxa de retorno sobre investimento, entre outros, se configurariam em diferenciais capazes de influenciar na escolha de mercados para novas instalações.

⁹ Dunning, John H. *Multinational Enterprises and The Global Economy*. New York: Addison-Wesley, 1993.

¹⁰ T.A. (tradução do autor).

Já as vantagens da internalização dizem respeito ao desejo e à capacidade de uma EMN de transferir ativos para o exterior através de sua hierarquia sem recorrer ao mercado internacional (BARRETTO, 2002). Uma empresa buscará esse tipo de transferência sempre que o custo de transacionar produtos intermediários, informações, tecnologia, técnicas de marketing, entre outras, por meio dos mecanismos do mercado internacional for maior que os custos de fazê-lo por meio de sua própria hierarquia (DUNNING, 2000). Toda vez que isso ocorrer, o investimento direto será preferível.

Iglesias e Veiga (2002) apontam o risco e a incerteza, a obtenção de economias de escala, além dos benefícios e custos externos a uma determinada transação como motivos para que as firmas busquem internalizar um mercado de insumos ou de produtos e serviços.

No tocante ao desejo e à capacidade da empresa de internalizar mercados, Dunning (1988) argumenta que, enquanto o primeiro explica por que as hierarquias, mais que os mercados externos, são o veículo pelo qual uma empresa transfere suas vantagens de propriedade para além de suas fronteiras nacionais, a última explica por que essas vantagens são mais exploradas por um grupo de EMN que por outros, ou por EMN mais que por firmas nativas do país ou região estrangeira na qual a EMN pretende entrar.

É com base nesses três subparadigmas – vantagens da propriedade, da propensão à internalização e da atratividade da localização – que se estabelece o paradigma eclético da produção internacional. Esses três subparadigmas seriam fundamentais em cada decisão de produção de uma empresa atuando nos mercados internacionais através de produção no exterior (BARRETTO, 2002 e DUNNING, 1988 e 2000).

A teoria do Paradigma Eclético da Produção Internacional, segundo Dunning (1989)¹¹, citado por Li e Guisinger (1992, p. 676), afirma que

é a interação entre as vantagens competitivas das multinacionais de serviço, as vantagens de localização dos possíveis países anfitriões e as economias alcançadas pela governança comum de atividades além-fronteiras que explicam o envolvimento internacional de firmas prestadoras de serviço.¹²

No entanto, críticas ao paradigma eclético se apresentam partindo tanto do campo econômico como do administrativo. Johanson e Vahlne¹³ (*apud* BARRETTO, 2002) criticam o fato de o paradigma eclético pretender explicar a amplitude, forma e o padrão da produção internacional, argumentando que esse estaria focado apenas na produção, enquanto que o modelo da escola de Uppsala buscaria explicar o padrão e o modo de estabelecimento de operações orientados para o mercado. Para os autores, o paradigma eclético teria maior poder de explicação quando aplicado a firmas atuando em diversas regiões do mundo, e seria mais consistente com firmas experientes, dada a pressuposição de acesso perfeito às informações por parte dos tomadores de decisão.

A Operacionalização da Internacionalização e o Paradigma Eclético

Trata-se como operacionalização as decisões sobre em quais mercados entrar e como entrarem nesses mercados. Apesar de os compêndios de marketing internacional¹⁴ tratarem a seleção de

¹¹ Dunning, John H. *Transnational Corporations and Growth of Services: some conceptual and theoretical issues*. New York: United Nations, 1989.

¹² Original em inglês.

¹³ Johanson, J., Vahlne, J. E. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4), 1990, p. 11-24

¹⁴ Veja Kotabe, M., Helsen, C. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000 e Keegan, W. J., Green, M. C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 1999.

mercados-alvo e de estratégias de entrada de forma separada, o processo de tomada de decisão sobre o investimento num determinado mercado se baseia numa relação entre as características do mercado e opções de modo de entrada. Assim, um mercado será atrativo, ou não, diante da consideração de um determinado modo de entrada. Por exemplo, um mercado que seria escolhido como alvo numa operação de exportação poderia ser rejeitado, se considerada uma operação de investimento direto ou de formação de alianças estratégicas.

A consideração conjunta desses fatores está presente no Paradigma Eclético e pode ser visualizada conforme apresentado na FIG. 2.

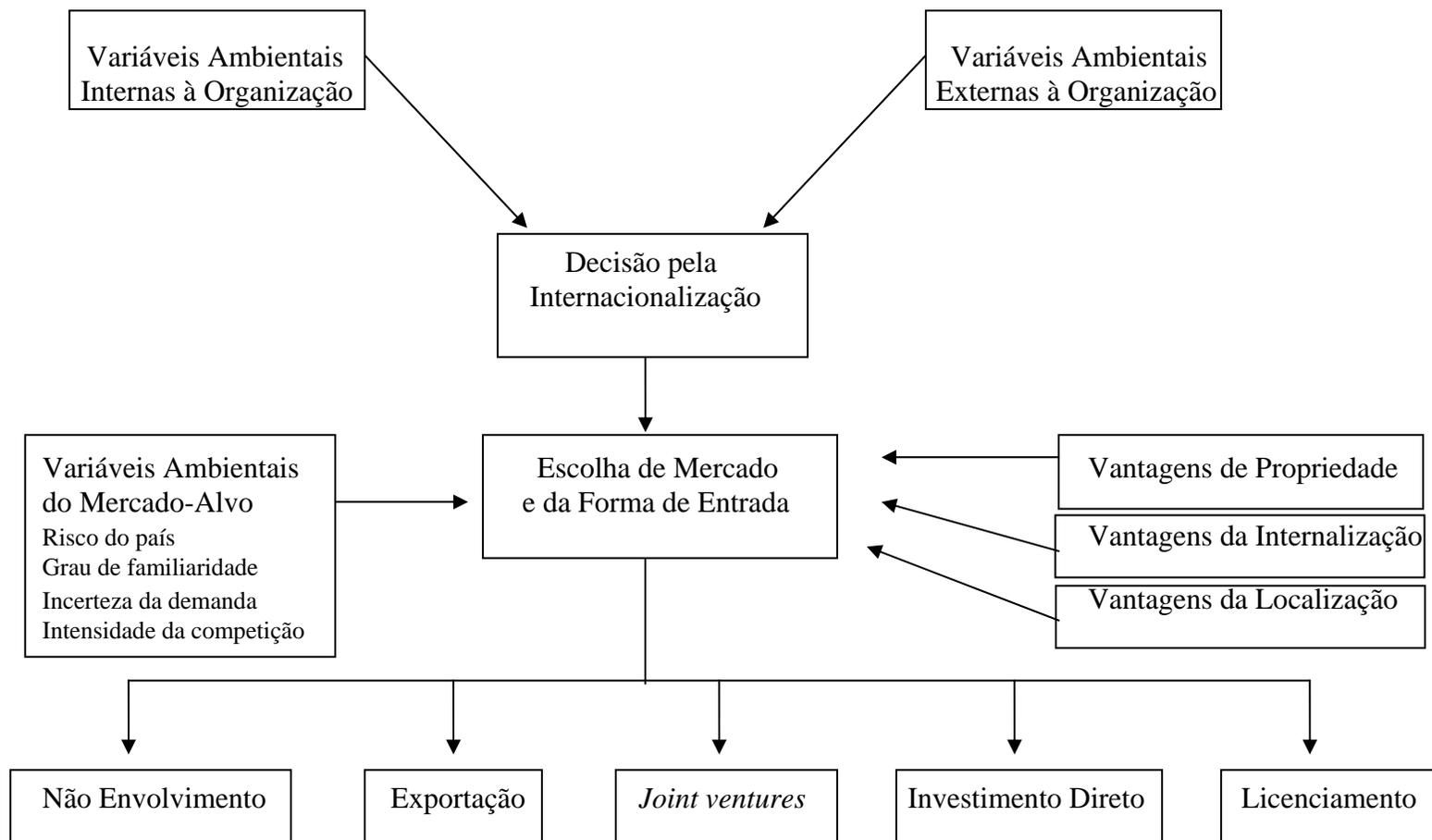


Figura 2: Estrutura Teórica da Internacionalização baseada no Paradigma Eclético da Produção Internacional

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de Agarwal e Ramaswami (1992) e Kim e Hwang (1992)

Uma vez que a empresa decide-se pela internacionalização, ela deverá considerar um novo conjunto de variáveis, além daquele considerado quando da decisão de se atuar em um mercado externo. Esse novo conjunto de variáveis é composto pelas variáveis do Paradigma Eclético (vantagens da internalização, da propriedade e da localização) e por variáveis ambientais dos possíveis mercados-alvo. Essas são tratadas por Kim e Hwang (1992) como sendo o risco do país, o grau de familiaridade da empresa com o futuro mercado, incerteza da demanda e a intensidade da competição.

Com relação ao risco do país, estudos indicam que a empresa estrangeira deveria limitar sua exposição sempre que esse for alto (KIM e HWANG, 1992). Assim, as empresas deveriam favorecer os modos de entrada que envolvessem comprometimento de recursos relativamente baixo. Alguns fatores determinantes do risco associado a um país são: instabilidade do sistema político, probabilidade do governo interferir no direito de propriedade das empresas estrangeiras, de estabelecer controle de preços e de requerer a utilização de conteúdo local, conversibilidade de moeda e imposição de limites ao envio de recursos para a matriz.

O grau de familiaridade com o futuro mercado é considerado em termos da cultura, do sistema econômico e das práticas de negócios. Assim, se a empresa entrante percebe pouca familiaridade com o futuro mercado, ela irá preferir estratégias como o licenciamento e a formação de *joint ventures* à realização de investimento direto. Aqueles modos de entrada envolvem menos recursos e permitem à empresa conhecer melhor o mercado antes de realizar novos investimentos, reduzindo o volume de perdas potenciais em caso de insucesso.

A incerteza da demanda levaria empresas a não investirem recursos substanciais num determinado mercado, uma vez que o alto investimento minimizaria sua capacidade de se

ajustar às suas condições oscilantes e de, numa situação ainda menos favorável, abandonar o mercado sem incorrer em grandes perdas.

No tocante à intensidade da competição no futuro mercado, Kim e Hwang (1992) argumentam que a empresa deveria evitar o estabelecimento de unidades próprias (chamadas de organização interna pelos autores) nesse mercado sempre que aquela for alta. Seus argumentos se prendem ao fato de que, se a concorrência é acirrada, a possibilidade desse mercado não ser rentável é grande. Um grande envolvimento de recursos, então, poderia significar prejuízos no longo prazo. Ademais, em muitas indústrias de serviços, as vantagens competitivas da empresa estrangeira podem não ser suficientes para o estabelecimento de uma unidade produtiva num determinado mercado, sobretudo em função da competição interna, sendo mais acertado um modo de entrada que minimize o envolvimento de recursos (LI e GUISSINGER, 1992).

Outros fatores apontados por Li e Guisinger (1992) e que influenciam a avaliação das empresas na seleção de mercados e de formas de entrada são o potencial de renda decorrente do *know-how* proprietário, definido por Agarwal e Ramaswami (1992) como a vantagem decorrente da capacidade da empresa em desenvolver produtos (e serviços) diferenciados, e o componente tácito desse *know-how*. A cessão desse conjunto de conhecimentos para um licenciado ou para um parceiro local poderia implicar na perda da vantagem competitiva, uma vez que eles podem ser expropriados pelos parceiros da organização entrante no novo mercado. Já o componente tácito perderia sua função na geração de vantagem competitiva, quando da atuação da empresa no mercado externo por meio de licenciamentos ou de *joint ventures*, tendo em vista que esse só seria reproduzido pela organização interna da empresa entrante.

Assim, quando da existência de vantagens decorrentes de *know-how* proprietário e do componente tácito desse *know-how*, o investimento direto será preferível, uma vez que confere maior controle.

Com base nessas considerações, Hill, Hwang e Kim (1990) apresentam uma relação entre os diferentes modos de entrada, o grau de controle exercido pela empresa sobre a operação internacional, o nível de comprometimento de recursos associado a cada modo de entrada e a disseminação de risco, definida pelos autores como o risco de vantagens específicas da firma serem expropriadas por licenciados ou por um parceiro numa *joint venture*. Isto é, quanto maior a disseminação de risco, maior a probabilidade de se ter as vantagens expropriadas. Essa relação é apresentada abaixo, no QUADRO 1.

QUADRO 1
Características de Diferentes Modos de Entrada

Modo de Entrada	Construtos		
	Controle	Comprometimento de Recursos	Disseminação de Risco
Licenciamento	Baixo	Baixo	Alto
Joint Venture	Médio	Médio	Médio
Subsidiária de Controle Integral	Alto	Alto	Baixo

Fonte: Hill, Hwang e Kim (1990)

Pode-se observar que as proposições acima não contemplam a possibilidade de se entrar em um dado mercado por meio de exportações, apesar de essa ser citada por Buckley, Pass e Prescott (1992) como uma forma de entrada que envolve presença e controle mínimos. Considerando a internacionalização de empresas de serviços, essa forma de entrada é,

segundo os autores, apropriada quando a firma pode exportar um bem provendo o serviço, ou incorporando algum elemento físico ao pacote de serviços.

As outras formas de entrada demandam maior envolvimento, sendo o licenciamento e a *joint venture* formas intermediárias, no que se refere à inversão financeira. Ambas propiciam a presença da empresa no mercado externo por meio de um terceiro (licenciado ou parceiro majoritário em uma *joint venture*) e controle por meio do suprimento de algum ativo chave para o negócio, como tecnologia, capacidade administrativa, entre outros.

O investimento direto apresenta-se como a forma de entrada de maior nível de comprometimento e também a que proporciona o maior controle. É a forma mais recomendada quando o serviço da empresa inclui o consumidor ou quando há um alto grau de interação cliente/empresa (BUCKLEY, PASS e PRESCOTT, 1992).

Num esforço de estabelecer uma relação entre as formas de entrada em um determinado mercado com o seu potencial e o nível de risco envolvido no investimento, Agarwal e Ramaswami (1992) apresentam uma argumentação que pode ser sumarizada conforme apresentado no QUADRO 2.

QUADRO 2

Potencial de Mercado e Risco do Investimento

	Investimento de Alto Risco	Investimento de Baixo Risco
Mercado com Alto Potencial	Exportação <i>Joint ventures</i>	Investimento Direto
Mercado com Baixo Potencial	Não Entrar	Não Entrar

Fonte: elaborado a partir de Agarwal e Ramaswami (1992)

Os autores sugerem que, num mercado de alto potencial de crescimento e de ganhos, mas que conserva um alto risco para o investimento¹⁵, as empresas tenderão a buscar formas de entrada que garantam a sua presença naquele mercado e que, ao mesmo tempo, minimize a possibilidade de perdas. Dessa forma, a formação de uma aliança estratégica (*joint venture*) e as exportações aparecem como as formas mais indicadas. Se o risco envolvido for baixo, dado o alto potencial do mercado, a expectativa é de que as empresas optem pelo investimento direto, como forma de garantir total controle sobre a operação.

No tocante às outras duas conjugações (baixo potencial e alto risco e baixo potencial e baixo risco) indicariam uma escolha de não entrada. O fato de o mercado demonstrar um baixo potencial de crescimento e de retorno reduziria a inclinação de uma empresa de entrar nesse mercado, uma vez que, provavelmente, essa operação pouco ou nada contribuiria para a consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Entretanto, pode acontecer de a empresa ser convidada, por uma outra instituição – com o mesmo tipo de atividade ou de atividade diferente - ou pelo governo, a entrar num determinado mercado em função da necessidade de se desenvolver um determinado setor da economia (como aconteceu com a entrada da Ford Motor Company no Brasil) ou de se mudar o patamar competitivo a seu favor. No caso das instituições de ensino, esse convite pode ocorrer para auxiliar instituições locais em seu processo de obtenção de reconhecimento público. É o que se depreende da análise da evolução histórica das escolas de administração no Reino Unido (WILD, 1997). Esse último caso é apontado pelo autor quando se refere a escolas de administração americanas reconhecidas mundialmente que receberam convites de escolas de outros países para emprestarem o seu nome (licenciamento de marca), a fim de

¹⁵ Ver risco do país na página 48.

conferir prestígio aos seus cursos, notadamente os chamados MBA. Assim, a decisão sobre em que mercado entrar pode também ser influenciada por esse tipo de convite.

O que se pode concluir, a partir do exposto, é que uma organização irá selecionar um mercado em função das possibilidades de retornos e de sustentabilidade no longo prazo, o que é determinado em grande parte por fatores ambientais, como política, economia, cultura, entre outros. E que a forma de entrar nesse mercado será tal que preserve ou evidencie as vantagens que essa organização possui, sejam elas de localização, de propriedade ou de internalização, contribuindo para a realização dos objetivos estratégicos e organizacionais.

No entanto, essas decisões ganham alguns elementos que podem torná-las distintas daquelas que seriam tomadas se se estivesse avaliando um mercado de produtos. Isso acontece, segundo Buckley, Pass e Prescott (1992), em função das características diferenciadoras dos serviços, quais sejam: intangibilidade – os serviços não consistem de atributos físicos os quais podem ser julgados pela visão; inseparabilidade – os serviços são, em grande parte, produzidos e consumidos na mesma hora; heterogeneidade – os serviços apresentam variação de qualidade e problemas em manter a consistência entre o que foi comunicado e o que foi entregue; perecibilidade – como são geralmente produzidos e consumidos simultaneamente, os serviços, se não consumidos, perecem, o que significa que eles também não podem ser estocados; e propriedade – o cliente adquire o direito de uso ou de contratar o serviço, mas não de reter os meios pelos quais esses serviços são prestados.

Assim, as considerações apresentadas podem diferir da realidade encontrada no mercado de serviços, notadamente, de serviço de educação superior, objeto desse estudo. Uma forma de se verificar a conformidade da teoria com o comportamento das empresas em questão é

descrever esse comportamento e compará-lo com essa teoria. É dessa verificação que se trata a seguir.

3. Metodologia

Estratégia de Pesquisa

A presente pesquisa foi realizada conforme as seguintes etapas:

Etapa 1: levantamento em entidades de classe e material bibliográfico especializado para se localizar casos de empresas estrangeiras atuantes no setor brasileiro de educação superior.

Etapa 2: levantamento, junto a especialistas do setor de educação, de informações que contribuíssem para uma melhor descrição do ambiente do setor, para a identificação de outros casos, além daqueles identificados na etapa 1 e para a elaboração do instrumento de coleta dados da etapa 3.

Etapa 3: estudo de caso.

O que se buscou nessa pesquisa foi entender e descrever, a partir das perspectivas do tomador de decisão estrangeiro, o fenômeno da entrada de instituições estrangeiras no mercado brasileiro de ensino superior.

Como se busca entender os significados de um fenômeno, e não a sua frequência, essa pesquisa foi classificada, quanto ao método, como qualitativa em todas as etapas. Quanto aos objetivos, as duas primeiras etapas tiveram caráter exploratório, enquanto a terceira teve

caráter descritivo. Para Malhotra (2001), a abordagem qualitativa é, por natureza, não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras e visa proporcionar *insights* de compreensão do contexto de um problema. Dados descritivos são buscados, nessa abordagem, por meio de contato direto com o fenômeno, segundo a ótica dos participantes da situação em estudo, reduzindo a distância entre o indicador e o indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEN¹⁶ *apud* NEVES, 1996).

Sobre a pesquisa exploratória, Collis e Hussey (2005) argumentam que ela é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando existe pouco ou nenhum estudo anterior nos quais se possa buscar informações sobre tal problema. Desta forma, a etapa 1 teve por finalidade identificar casos de empresas estrangeiras provedoras de serviços de educação no Brasil. Consistiu em buscar em material impresso e em meio eletrônico (*internet*) publicados na imprensa nacional e em canais especializados, como entidades de classe e publicações referentes ao setor de educação superior, principalmente do ensino privado. A etapa 2 buscou subsídios que permitissem uma descrição mais aprofundada do ambiente do setor de educação, em especial no Brasil, e que permitisse identificar outros casos, além daqueles já encontrados na etapa 1.

Quanto à pesquisa descritiva, Collis e Hussey (2005) a definem como aquela que descreve o comportamento de um fenômeno, sendo usada para identificar e obter informações sobre as características de um dado problema ou questão. De acordo com Oliveira (1999), o estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise que permite identificar as diferentes formas de um fenômeno, sua ordenação e classificação.

¹⁶ MAANEN, Van John. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: a preface. Administrative Science Quarterly, v. 24, n. 4, p. 520-526. 1979.

Como não se pretendia fazer generalizações, mas entender em maior profundidade o fenômeno em questão, relacionando uma situação específica a uma teoria da internacionalização, a técnica escolhida foi a de estudo de caso. De acordo com Yin (2005, pág. 32), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Unidade de Observação e de Análise

A unidade de análise, dado o problema de pesquisa – quais estratégias de entrada têm sido adotadas por instituições estrangeiras atuantes no mercado brasileiro de educação superior –, foi, conforme justificativas apresentadas em Dificuldades e Limitações Metodológicas, The European Institute of Business Administration – INSEAD.

A unidade de observação foi composta, na segunda etapa, por quatro especialistas com comprovada experiência na área de educação. Foram entrevistados três consultores – dois ligados a investimentos/financiamento no setor e um ligado tanto a investimentos como a relações com o MEC – e acadêmico de renome nacional na área.

Na etapa 3, a unidade de observação foi composta pelo gestor responsável pela formação da aliança entre o INSEAD e a Fundação Dom Cabral (FDC) – escola de negócios brasileira com forte atuação em educação de executivos. Atuando no INSEAD desde 1973, e tendo participado de todo o processo de negociação para a construção da parceria com a FDC, esse

gestor tem sido, conforme relato próprio, o principal encarregado, desde o início, pela condução das atividades da aliança pelo lado do Instituto europeu.

O Método e a Coleta de Dados

A escassez de publicações sobre quais e quantas são as instituições estrangeiras atuando no setor de educação brasileiro ou sobre os modos de entrada adotados por tais instituições e as áreas do ensino preferidas por elas tornou necessária a realização de um levantamento para identificar tais instituições. O levantamento, que constituiu a primeira etapa desta pesquisa, foi realizado por meio de pesquisas em revistas e jornais comuns e especializados e por meio da *internet*, com buscas em *sites* de escolas, do Ministério da Educação, entidades de classe e publicações eletrônicas especializadas no setor de ensino. Nessa etapa foram identificados os seguintes casos: o da Universidade de Pittsburgh, que opera um programa de *MBA* em conjunto com a Câmara Americana de Comércio – AmCham, em São Paulo; as parcerias entre a Fundação Dom Cabral e o INSEAD, a Kellogg Business School e a Sauder Business School e entre a Fundação Getúlio Vargas e a Universidade de Ohio; e a *joint venture* entre o Pitágoras e o grupo Apollo International. As demais operações de estrangeiros no país (Thunderbird e Universidade do Michigan) haviam sido encerradas.

Na etapa 1, chamou à atenção a dificuldade que o Ministério da Educação (MEC) teve em dar uma resposta quando questionado sobre quantas e quais instituições estrangeiras operavam no setor de ensino superior no Brasil. Segundo o Ministério, muitas alianças são informais e/ou para atuação em cursos menos regulamentados ou sem regulamentação específica, como os

cursos de formação executiva e os *MBA's*, não necessitando, portanto, prestar tais informações ao MEC.

A etapa seguinte consistiu-se de entrevistas em profundidade com especialistas no setor de educação brasileiro, notadamente com consultores e estudiosos desse setor. Buscou-se obter maiores informações sobre o ambiente de negócios em educação no Brasil e no mundo – usados posteriormente na elaboração do roteiro de entrevista para a etapa 3 – e para tentar identificar outros casos que, por ventura, teriam ficado ocultos na etapa 1. Nenhum novo caso foi identificado nessa etapa, restringindo o universo de casos aos encontrados na primeira etapa.

O critério adotado para se referir a alguém como especialista no setor de educação foi o apontamento de um consultor da área educacional em Belo Horizonte e o reconhecimento desses nomes pela imprensa especializada, além de publicações realizadas por eles em revistas, jornais e periódicos acadêmicos. As entrevistas aconteceram em Belo Horizonte e São Paulo, tendo sido identificados oito especialistas, sendo que apenas quatro receberam o pesquisador. Na análise do ambiente, os quatro especialistas são tratados como E1, E2, E3 e E4, sendo os três primeiros consultores e o último, pesquisador do setor e acadêmico nacionalmente reconhecido.

A seleção do caso obedeceu aos seguintes critérios: primeiramente, o comprometimento de recursos financeiros e/ou tempo de atuação no país e, depois, a facilidade de acesso aos gestores da empresa estrangeira. O caso de maior comprometimento identificado foi o do grupo Apollo International, empresa americana pertencente ao grupo educacional Apollo, com sede na cidade de Phoenix e que opera a Universidade de Phoenix, instituição *multi-*

campi que atua em diversos estados americanos e se constitui na maior empresa privada de ensino daquele país. No entanto, o acesso não foi viabilizado, conforme descrito na sessão Dificuldades e Limitações Metodológicas.

Os outros casos guardavam características semelhantes: operavam no país com baixo envolvimento de recursos, sem sede própria, sem professores contratados no país e com foco na preparação de executivos. Além disso, todas as instituições atuavam como parceiras de uma empresa já estabelecida no Brasil, ligada ou não ao setor de educação. Dos quatro casos, apenas a Universidade de Pittsburgh tinha atuação direta, ou seja, operava integralmente o curso. Os demais têm a característica de ofertar, por meio de um parceiro brasileiro, parte do curso no Brasil e parte no *campus* da instituição em seu país de origem.

Seguindo os critérios estabelecidos para a seleção do caso – comprometimento de recursos, tempo de atuação no país e facilidade de acesso à organização –, a empresa escolhida para se realizar o estudo de caso foi o INSEAD. Essa escolha assenta-se no fato de ser a parceria mais antiga da Fundação Dom Cabral e a mais antiga entre todas as localizadas, tendo completado 15 anos em 2005. Também a facilidade de acesso desempenhou um grande papel na escolha do caso. Após insucessos com o grupo Apollo International exatamente em função de acesso, e por se tratar de empresa estrangeira, essa variável se apresentou como determinante na escolha da empresa a ser estudada. A mesma razão levou a uma estratégia de estudo de caso único.

Uma vez definido o INSEAD como a empresa para o caso, procedeu-se à coleta dos dados por meio de entrevistas semi-estruturadas com o gestor da parceria pelo lado francês e pelo lado brasileiro. As entrevistas aconteceram em local definido pelos entrevistados e foram gravadas

em fitas K-7. Todo o conteúdo foi transcrito para que pudesse ser aproveitado para a fase de análise dos dados.

Análise dos Dados

As entrevistas, como se trata de um estudo descritivo, foram analisadas com base no que apresenta a literatura de internacionalização e no que vem sendo praticado pelas instituições estrangeiras. Tendo sido descrito o ambiente do setor de educação no Brasil e no mundo, buscou-se identificar também quais as condições ambientais fundamentais para a deflagração do processo de entrada de estrangeiros na educação superior no Brasil, sob a ótica do entrante, além dos critérios que conduziram à seleção do modo de entrada da organização estrangeira no mercado brasileiro.

Os dados foram analisados por meio de análise qualitativa de conteúdo. Bardin (1979, pág. 9) define a análise de conteúdo como “um conjunto de instrumentos metodológicos... em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”.

Apesar das discussões a respeito da análise de conteúdo ser ou não uma técnica quantitativa somente, Minayo (2000)¹⁷, citada por Saraiva (2004), afirma ser um método mais comumente adotado no tratamento de dados de pesquisas qualitativas. Os enfoques qualitativos voltam sua atenção para a presença ou ausência de uma característica, ou conjunto de características,

¹⁷ MINAYO, M.C. de S. O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 7 ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

nas mensagens analisadas, na busca de ultrapassar o alcance meramente descritivo das técnicas quantitativas para atingir interpretações mais profundas com base na inferência (BARDIN, 1979).

Laville e Dionne (1999) afirmam que, na análise de conteúdo, uma das primeiras tarefas do pesquisador é recortar os conteúdos em elementos que ele poderá, em seguida, ordenar dentro de categorias em função de sua significação. Esses recortes comporiam categorias de análise que podem ser estabelecidas de forma aberta, fechada ou mista. A categorização aberta é frequentemente usada em estudos exploratórios. Nesse tipo de categorização as categorias tomam forma no curso da análise.

Na categorização fechada, as categorias são definidas *a priori*, apoiando-se em um ponto de vista teórico que se propõe submeter à prova da realidade. No modelo misto, as categorias são selecionadas no início, mas o pesquisador se permite modificá-las em função do que a análise aportará.

As categorias de análise podem ser palavras, expressões ou frases. Ainda mais rica, a formação de categorias de análise por temas é apontada por Laville e Dionne (1999) como uma forma de melhor aproximar o pesquisador do sentido do conteúdo, apesar da subjetividade das inferências necessárias.

Nesse estudo, categorias de análise para esse estudo foram estabelecidas *a priori* e modificadas no decorrer das análises (categorização mista), por temas – o que Bardin (1979) chamou de análise temática ou categorial de conteúdo –, e fundamentada na estrutura teórica da internacionalização baseada no Paradigma Eclético da Produção Internacional, já apresentada nesse trabalho. Uma avaliação do paradigma eclético permite selecionar três

grandes eixos temáticos: a) as razões para a internacionalização; b) os critérios de seleção de mercado; e c) os critérios de seleção do modo de entrada.

A partir dos eixos temáticos procurou-se recortar e reconstruir os conteúdos para se exprimir o máximo de significação e responder adequadamente à pergunta de pesquisa.

Dificuldades e Limitações Metodológicas

Desde a definição da pergunta, diversos problemas foram enfrentados para tornar esta pesquisa exequível. Inicialmente, teve que se vencer as dificuldades para identificar as organizações estrangeiras que atuam no ensino superior brasileiro, bem como suas características principais no que se refere ao comprometimento de recursos financeiros no Brasil. Visto o posto, não se pode afirmar que todos os casos tenham sido identificados, uma vez que nem mesmo o MEC e os especialistas entrevistados conheciam casos além dos identificados pelo pesquisador.

Depois de identificado um conjunto de organizações e algumas de suas características, definiu-se como estratégia o estudo de caso único, visando estudar o processo de entrada da Apollo International no país, única instituição estrangeira identificada com comprometimento financeiro no Brasil. A escolha do caso único suportava-se na justificativa apresentada por Yin (2005) de que o estudo único deve ser realizado sempre que o caso for raro ou representativo.

No entanto, após meses de contato, e já tendo sido realizada diversas entrevistas, a empresa interrompeu as conversações com o pesquisador, forçando a uma mudança do foco do estudo da referida instituição para uma outra. A estratégia de caso único acabou sendo mantida por uma questão de exigüidade de tempo e de recursos.

Assim, sendo apenas um caso, os resultados da pesquisa ficam limitados e não podem ser generalizados. Essa deficiência apresenta-se como oportunidade de pesquisa futura com casos múltiplos e com instituições com maior envolvimento no país. Também é um limitador o fato de ter sido entrevistado apenas um representante do INSEAD, apesar de o entrevistado ser o responsável pela gestão da parceria desde as suas negociações. Mais uma vez o limite de tempo se apresenta como uma dificuldade da pesquisa, associado ao fato de a empresa estudada não ter representação direta no Brasil nem ter sido localizado outro possível respondente na matriz.

O contato com os especialistas também se apresentou como um limitador. Inicialmente, foram identificados oito especialistas que atuam como consultores financeiro, acadêmico ou jurídico-administrativo ou como estudiosos da área. No entanto, apenas quatro deles concederam entrevista, tendo uma delas acontecido após sete meses de contatos e insistência por parte do pesquisador.

Dessa forma, entende-se que a descrição do ambiente, apesar das convergências, possa ser enriquecida com a visão de outros atores.

4. O INSEAD

Em 1920, Georges Doriot se tornou o primeiro francês a ingressar na Harvard Business School. Ele acabou por fixar residência nos Estados Unidos, onde passou a atuar como professor da escola onde estudara.

Conhecido por sua capacidade empreendedora, Doriot rapidamente se deu conta de que faltava, na Europa, uma escola de negócios aos moldes da Harvard Business School (HBS) que, já naquela época, usava o método de casos como ferramenta para o ensino da administração. Sua percepção se baseava no fato de que o número de estudantes franceses na HBS vinha crescendo, chegando a cinco, anualmente (BARSOUX, 2000).

Articulado, Doriot costumava passar suas férias na França e, no verão de 1927, empreendeu esforços para levar o método da HBS para a Europa. Seus esforços, no entanto, só encontraram apoio no ano seguinte, quando a Câmara Parisiense de Comércio viu mérito em sua proposta. Assim, após dois anos de negociações e desenvolvimentos, foi criada a escola que ficou conhecida como CPA (Centre de Perfectionnement aux Affaires), em outubro de 1930.

O CPA, argumenta Barsoux (2000), representou um conjunto de inovações para a época, na Europa: exigia que os estudantes tivessem experiência profissional, introduziu o método de casos e de grupos de trabalho e a cobrança de taxas escolares. Seus principais financiadores eram a Câmara Parisiense de Comércio, o governo francês e as contribuições dos alunos e não havia professores contratados exclusivamente para o Centro.

A importância do CPA prende-se ao seu caráter precursor para o INSEAD, que nasceria em 1957. Apesar do sucesso alcançado pelo Centro, ele ainda não representava o sonho de Doriot de constituir uma escola pan-européia de negócios. A formação idealizada pelo professor francês da HBS era de uma escola com cursos de horário integral com um ano de duração, baseada no método de casos e com as aulas sendo ministradas preferencialmente por executivos de diversos países. A escola deveria ser bilíngüe (francês e alemão) ou trilingüe (francês, alemão e inglês), mas Doriot não acreditava na demanda de ingleses por um curso ministrado em Paris.

Assim, depois de muitos desencontros no que diz respeito à estrutura organizacional, aos financiadores da nova escola e às pessoas para dirigir a instituição administrativa e academicamente, foi criado o INSEAD – The European Institute of Business Administration - Instituto Europeu de Administração, uma fundação sem fins lucrativos que opera de forma independente do sistema educacional francês e do financiamento do governo. Sua localização – Fontainebleau, uma pequena cidade rural nas proximidades de Paris – foi determinada não apenas pela já existência do CPA e pela nacionalidade de seu principal incentivador, mas pelo reconhecimento de que, naquele momento, a França desempenhava um papel aglutinador na Europa e era palco dos principais debates que culminaram na formação da Comunidade Econômica Européia (BARSOUX, 2000).

O Instituto, que passou anos no ideário de Doriot e de alguns outros que acreditaram na sua visão, foi estabelecido em 1957, apenas três meses após o Tratado de Roma, que instituiu a Comunidade Econômica Européia e foi assinado por França, Alemanha, Bélgica, Itália, Holanda e Luxemburgo. De acordo com um professor do instituto, o INSEAD é

muito especializado em treinamento de executivos, porque na Europa não havia *MBA*. A maioria dos executivos eram engenheiros. Na medida em que

a Europa se tornava mais aberta, mais competitiva, as pessoas precisavam aprender sobre negócios e, então, os engenheiros precisavam aprender sobre como fazer negócios. É essa a razão da criação do INSEAD. (BARSOUX, 2000)

Os passos seguintes determinaram o crescimento da escola que, apesar de não receber ajuda oficial do governo e nem ser reconhecida pelo Ministério da Educação francês, tem o reconhecimento do mercado educacional em todo o mundo ocidental e em países da Ásia.

Seu crescimento tem sido suportado por doações de empresas e de ex-alunos, pelos serviços prestados e pela venda de produtos como livros e souvenirs da escola. A receita total alcançou mais de €182 milhões em 2003, sendo €114 milhões provenientes de valores pagos por mais de 7000 estudantes matriculados anualmente em cursos de formação executiva, *MBAs* e *MBAs* executivos, mesmo sendo uma instituição sem fins lucrativos (INSEAD, 2005). A instituição ressalta, no entanto, que seus novos projetos são financiados com recursos provenientes de doações e contribuições de empresas e ex-alunos, uma vez que o montante gerado com os *MBAs* não é suficiente para cobrir os gastos, sendo necessário recorrer ao montante gerado com os programas de educação executiva para custear parte das atividades. As doações representam uma fonte de recursos de tal importância para o Instituto que foi criado o Departamento de Desenvolvimento, cuja principal tarefa é levantar fundos para a escola (INSEAD, 2005).

Ainda assim, toda essa receita tem permitido ao INSEAD levar seus cursos para diversos mercados. O primeiro movimento em direção ao mercado externo foi a criação de um programa em negócios asiáticos, em 1974. Em 1980, foi criado o centro de estudos euro-asiáticos, em Fontainebleau. Mais uma investida mais vigorosa só aconteceu em 2000, quando foi inaugurado o INSEAD *Campus* Ásia, em Cingapura (INSEAD, 2005).

Apesar de não constar do histórico oficial da escola, desde 1990 é mantida uma aliança entre o INSEAD e a Fundação Dom Cabral, no Brasil, para a oferta conjunta de programas de formação de executivos. Uma parceria semelhante foi formada em 2001 entre a escola francesa e a americana Wharton, da Universidade da Pensilvânia.

Atualmente, a escola, que tem o inglês como língua oficial, conta com programas de mestrado e doutorado, além dos programas de formação executiva e de *MBA*. Os cursos são conduzidos por cerca de 150 professores, de 33 nacionalidades, em regime de dedicação exclusiva e alcançam pessoas de 92 países, com aulas ministradas no Brasil, Estados Unidos, Cingapura e, principalmente, na França.

Mas os planos do INSEAD vão além do alcance atual. A exemplo de uma campanha realizada em 1971 para o levantamento de fundos, a escola está realizando uma nova campanha, desde 2004, com o objetivo de arrecadar €200 milhões em doações de filantropos para o reforço de sua imagem e para o custeio de sua expansão geográfica, expansão essa que o trouxe ao Brasil, possivelmente por fatores como os considerados por especialistas brasileiros, como segue.

5. Apresentação e Análise das Informações da Pesquisa

5.1. Fatores de Atração e Barreiras de Mercado – A visão dos especialistas

O movimento de expansão de instituições de ensino tem se dado, nos dias atuais, por uma série de fatores. Especialistas brasileiros do setor de educação apontam que a percepção da existência de uma demanda crescente por profissionais cada vez mais capacitados e atualizados com as novas tecnologias, como decorrência da chamada sociedade do conhecimento, tem levado provedores privados de serviços de educação a investir cada vez mais em seus negócios. Como a demanda por educação acontece simultaneamente em todo o mundo, alguns provedores – com mais recursos financeiros e provenientes de países com maior credibilidade na área educacional – têm buscado mercado inclusive além de suas fronteiras nacionais.

Esse crescimento, no entanto, só tem sido possível devido ao entendimento de alguns capitalistas de que a educação, dada a sua necessidade e os benefícios individuais que traz aos educados, pode ser encarada como um negócio. Assim como aconteceu no setor de saúde, essa visão tem produzido um fenômeno novo para o setor: a capitalização. Essa capitalização vem se dando não só pelo maior aporte financeiro realizado pelos grupos educacionais, como Positivo e Pitágoras, no Brasil, e Apollo e DeVry, nos Estados Unidos, mas pela abertura de capital e negociação de ações dessas escolas em bolsa de valores.

A primeira empresa de educação a negociar suas ações em bolsas de valores foi o grupo Apollo, proprietário da maior universidade dos Estados Unidos em número de alunos e com

campi em diversos estados daquele país. Essa empresa atua, hoje em dia, na Holanda, no México e no Brasil, e está negociando sua entrada na Índia.

Esse movimento para além das fronteiras nacionais tem sido promovido também por outras empresas americanas do setor de educação, bem como por algumas instituições européias. No entanto, as empresas americanas ainda são maioria.

Na minha opinião, isto acontece principalmente com instituições dos EUA, principalmente pelo fato de haver uma percepção de que educação nos EUA é bem reconhecida internacionalmente. Além disso, os cursos lá já são montados em inglês, o que facilita a expansão internacional. Finalmente, as empresas de educação nos EUA têm muito mais acesso a capital do que em outros países, facilitando a expansão. (E1)

... educação, nessa sociedade do conhecimento em que nós vivemos, passou a ser algo necessário para a vida das pessoas mais que no passado. A educação é permanente. Então, criou-se de fato uma grande demanda – ou, se quiser, um grande mercado - pela educação e, em função disso, começa a atrair... bom, se as pessoas precisam de educação, precisam de serviço de qualidade, precisam de educação ao longo da vida para se manterem no emprego ou para conseguirem um emprego, então isso passou a atrair capitais para investimento. (E2)

Então, por que os estrangeiros querem investir em mercado educacional fora de seus países? Por uma razão de crescimento. Pela mesma razão que uma GE, uma Coca-Cola, uma Procter & Gamble estão presentes no mundo inteiro. Então, o objetivo é crescimento. (E3)

Essas empresas de educação têm selecionado mercados como qualquer empresa capitalista que busca a melhor relação entre risco e retorno para os seus investimentos. No entanto, somente os locais onde a legislação admite a existência de instituições educacionais com fins lucrativos têm se configurado como mercado. Isso demonstra o caráter de negócio que a educação vem adquirindo ao longo dos anos.

De um caráter altruísta no início do séc. XX, época na qual governos e universidades espalhavam sua influência para países nos quais não se tinha tradição em educação nem infraestrutura universitária, conforme argumentado por Davies (2000), as escolas-empresa passam a buscar oportunidades em ambientes nos quais houver marcos regulatórios bem definidos e perspectivas de crescimento da demanda por seus serviços.

Bom, claramente, em primeiro lugar o dinamismo do mercado de educação. Aqui você tem de fato um mercado crescente e que interessa. Esse é um ponto. O segundo ponto eu diria é um marco regulatório. Tem que haver um marco regulatório que permita investimento, que permita a rentabilidade, permita o lucro e que seja mais ou menos estável, ou seja, que não haja mudanças imprevisíveis nesse marco regulatório que venham a afetar o investimento. (E3)

Os aspectos políticos (marco regulatório) somam-se aos econômicos e sociais na definição do modo de entrada. Conforme um dos especialistas, o risco-país exerce influência direta no tipo de estrutura que a instituição estrangeira vai estabelecer num novo país. Desta forma, a escolha entre o investimento direto, para estabelecer uma unidade de controle total ou parcial (*joint venture*), ou outras formas de atuação – alianças estratégicas, licenciamentos ou acordos para transferência de *know-how* – relaciona-se diretamente com o grau de incerteza sobre a continuidade das condições econômicas e políticas e das ações do governo que afetam criticamente a capacidade de uma empresa sobreviver e ser lucrativa.

Percepção de risco-país, que determina a forma de entrada, ou seja, quanto investimento farão no país-alvo, se será comprando uma IES [instituição de ensino superior], abrindo cursos presencialmente, montando escritório de representação ou simplesmente uma parceria. Ambiente regulatório, pois em alguns países (Índia, China, Rússia, por exemplo), é muito difícil fazer investimentos privados em educação. Na Europa, o governo é o maior provedor de ensino superior. (E1)

No Brasil, além dos fatores que limitam ou impedem o investimento e que são comuns a todos os países, “a grande ociosidade também aparece como barreira à entrada”, relata um dos

entrevistados. Com cerca de 40% das vagas disponíveis, o setor tem recorrido ao governo em busca de soluções. Uma das propostas em discussão no governo cria o Programa Universidade Para Todos (PROUNI) – que troca a isenção tributária por vagas destinadas a alunos de baixa renda em instituições privadas com fins lucrativos – e limita o investimento estrangeiro no setor a, no máximo, 30% do capital total.

Além disso, a carga tributária, o custo Brasil e as leis trabalhistas são citados pelos entrevistados, sendo apontada também a qualidade da gestão das escolas brasileiras como um fator de impedimento ao investimento externo.

Eu acho que o que impede e limita no caso do ensino superior Brasileiro são os passivos das instituições. As instituições brasileiras têm muito passivos fiscais, trabalhistas, porque a gestão dessas instituições foi, e ainda é até hoje, muito atrasada, familiar demais. Poucas instituições brasileiras têm auditoria externa. Então, há pouca segurança sobre o valor econômico daquela instituição. (E2)

A limitação de investir no setor educacional brasileiro você tem as mesmas limitações de investir em qualquer setor privado no Brasil. Você tem o custo Brasil, você tem a dificuldade da alta taxa de lucro das empresas no Brasil, você tem alta burocratização – é dificuldade de MEC, dificuldade de burocratização no governo, no licenciamento, na questão fiscal, na questão trabalhista no Brasil, que é um custo absurdo que a CLT impõe. (E3)

Um dos entrevistados, falando sobre as propostas impetradas na OMC para a inclusão da educação entre os serviços a serem liberalizados à concorrência internacional, aponta que esse é mais um fator que reduz a atratividade do mercado brasileiro. Para ele

o governo brasileiro não concorda com isso. Então, isso é mais fator de impedimento, um fator de desestímulo, não é? O governo brasileiro quer o que: você quer entrar aqui, você tem que se adaptar à lei brasileira, não à lei da OMC. Você quer fazer um mestrado, tem que ir lá na Capes. Fora isso não tem conversa. (E4)

Em contrapartida, fatores de atração também são identificados. Apesar da ociosidade, a demanda por serviços de educação cresceu fortemente no país nos últimos anos. Além disso, os especialistas avaliam que as escolas superiores privadas, que hoje são maioria, não estão ofertando ao mercado uma proposta que seja percebida como de alto valor. Para eles, a qualidade está aquém dos valores cobrados e algumas instituições estrangeiras teriam condições de ofertar, pelo mesmo valor, uma educação de melhor qualidade.

Eles estão olhando uma necessidade enorme do mercado consumidor educacional no Brasil e que não está sendo suprida por educação de qualidade a preço justo. E como eles se vêem capazes de fazer isso, eles se interessam em fazer isso, quer dizer, o método, o processo, novamente, empresarial é universal. O que existe é uma adaptação à cultura local e a mecanismos que são idiossincráticos de cada uma das regiões e isso é um processo obviamente, não fácil, não simples, mas possível. (E3)

Vejo vários motivos pelos quais o Brasil seria interessante. É um dos maiores países do mundo em número de alunos estudando em instituições de ensino particulares. Além disso, como no resto do mundo, o setor está crescendo consistentemente há pelo menos cinco anos. (E1)

Apesar de ser apontada pela maioria dos entrevistados como uma barreira ao investimento, há um especialista que vê na reforma universitária uma fonte de oportunidades e de atração para o capital estrangeiro. Para ele, na prática, as ações do governo, se implementadas, podem resultar numa situação de menor ociosidade e maior lucratividade para as empresas, tornando-as atrativas para investidores, ainda que minoritários.

Até 1997, era proibido para uma IES [Instituição de Ensino Superior] ter finalidade lucrativa. Com a LDB, era possível, porém pouco eficiente. A partir de 2005, com o Prouni, passa a ser racional e economicamente viável ter uma IES com finalidade lucrativa. Por isso, entre outros motivos, acho que o número de transações entre IES deve aumentar sensivelmente nos próximos cinco anos. Acho que, com a LDB e o Prouni, estamos caminhando para eliminar estas barreiras. (E1)

Mesmo com as modificações legais que permitiram a existência de instituições de ensino com fins lucrativos e com a abertura de diversas novas escolas no país, desde 1997, não foram

registrados muitos casos de estrangeiros atuando no setor. Os principais casos são de escolas estrangeiras ofertando cursos de pós-graduação *lato sensu* ou participando de parcerias com escolas brasileiras, mas também no nível da especialização ou da educação para executivos. No nível dos cursos de graduação, apenas um caso foi relatado.

O que chama à atenção é o fato de que esses cursos não são objeto de forte regulação pela agência responsável – a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) – e não foram afetados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1997.

Nós temos conhecimento assim, de entrada de instituições estrangeiras que vem aqui oferecer cursos como a Universidade de Pittsburgh, que tem o programa de MBA na Câmara Americana de Comércio e faz propaganda disso e tal. Há instituições estrangeiras que têm parceria com instituições brasileiras. Eu não sei todos os casos, mas há muitos casos que tem parceria. Mas têm muitos casos. Agora, grupo estrangeiro que tenha entrado para investir no ensino superior eu só conheço o caso do Apollo. (E2)

Várias IES estrangeiras entraram no Brasil, através de parcerias com IES locais, cursos a distância, MBAs, e até mesmo levando alunos p/ fora, p/ estudar em seus campi presenciais. Além disso, começamos a ver um ou outro fundo de private equity com capital estrangeiro (Apollo), e algumas IES estrangeiras com apetite para equity (ex: Sylvan), já tendo realizado compras (Apollo), parcerias ou prospecções (Sylvan) no país. (E1)

Esses fatos levam à especulação se a demanda interna ou o marco regulatório são suficientes para atender aos interesses de rentabilidade e baixo risco dos investidores internacionais, como os grupos americanos DeVry e Sylvan Learning, que têm operações no Chile, México e Espanha. Em referência a essa questão, um dos especialistas aponta a fragmentação do mercado brasileiro como uma barreira. Para ele, como é necessário um alto investimento para se ganhar espaço no mercado brasileiro e ainda não houve uma consolidação do setor, com muitos competidores ofertando os mais variados serviços em termos de qualidade, o investidor estrangeiro tenderia a refrear seus investimentos no Brasil.

Não se esqueça de que, como você tem um mercado fragmentado no Brasil, você tem um mercado em que o preço por aluno pode não ser atraente para o investimento. Quer dizer, se você vai ter que investir uma quantidade enorme de dinheiro para obter um mercado no Brasil, pode não ser interessante para determinadas instituições querer bancar aquela quantidade de dinheiro até você ter a consolidação efetiva. Novamente, é aquela questão da informalidade do mercado e informalidade que eu digo não é uma informalidade no ponto de vista de ser legal ou não legal, porque toda a faculdade tem que ter o crivo do MEC etc. Mas você pode estar provendo ao aluno, na verdade, um serviço muito aquém do que efetivamente o aluno precisa e, enquanto o mercado não abre o olho para isso, quem está fazendo o mercado de maneira certa está pagando um preço muito alto: ou está tendo prejuízo ou está investindo imensamente no início. (E3)

As questões apontadas no relato acima parecem justificar, ainda que não totalmente, as escolhas das instituições estrangeiras que operam ou operaram no país. Além de atuarem no mercado de educação para executivos e especialização *lato sensu*, essas empresas têm buscado operar no mercado brasileiro associada a uma instituição local. Mesmo no caso da Apollo International, que participa com 50% da Faculdade Pitágoras, houve uma preferência pela parceria em detrimento do investimento solo.

Quando questionado sobre as razões pelas quais as empresas estrangeiras não realizavam investimento solo (de propriedade integral) no setor brasileiro de educação, um dos especialistas apresentou a seguinte argumentação:

Porque eu acho que é difícil entrar solo no Brasil, nesse mercado [de educação]. Para um grupo estrangeiro é difícil entrar solo em qualquer lugar. Sempre se vê que esses setores onde entraram investimentos de multinacional a pessoa sempre buscou um parceiro nacional. Isso dá um pouco de conhecimento do mercado local. Para um estrangeiro, especialmente numa área de serviços como educação, é muito importante ter o parceiro local para que se tenha algum conhecimento da cultura local, o que vai abrir portas muito mais facilmente do que se a Instituição vier sozinha. (E2)

Mesmo não entrando por meio de investimento solo, essas instituições têm preferido iniciar suas operações ofertando cursos nas áreas de menor investimento imediato. O

levantamento realizado demonstrou que todas as instituições iniciaram suas atividades com cursos na área de ciências humanas, mesmo quando a operação está concentrada na pós-graduação.

As áreas onde há maior demanda por recursos humanos, essas áreas são as áreas onde se investe mais. A tecnologia da informação, administração, gestão em geral, finanças, são áreas onde a demanda cresce muito rapidamente; portanto, são áreas onde tende a haver maior investimento de quem busca um retorno econômico. (E2)

No entanto, pelo menos no que se refere a atuação na graduação, a perspectiva é de que os investimentos alcancem outras áreas do conhecimento. De qualquer forma, ao que parece, o investimento seguirá a lógica do atendimento às áreas que apresentem uma conjugação de necessidade de baixos investimentos para se começar a operar e grande demanda de mercado.

O que eu sei aqui não tem separação nenhuma. Entram inicialmente na área de ciências humanas, que é mais fácil (cuspe e giz), mais barato. Mas depois elas entram em outras coisas... As empresas estrangeiras que entraram, com exceção do grupo Apollo, entraram na pós-graduação *lato sensu* porque a pós-graduação *lato sensu* é desregulamentada. Você não tem que pedir autorização para abrir curso, você não tem que pedir nada. Isso é fácil. É muito simples o processo de entrada. Já a graduação, o processo de entrada é mais difícil, você tem que fazer um projeto, tem que contratar professores assim, assim e assim, tem uma fiscalização do MEC. (E4)

Uma demonstração dessa preferência por áreas de menor investimento inicial, pela parceria com instituições brasileiras e por áreas de menor regulamentação – leia-se pós-graduação *lato sensu* – é dada pelo INSEAD, como apresentado a seguir.

5. A Internacionalização do INSEAD – a entrada no Brasil

O processo de internacionalização de uma empresa segue um caminho que se inicia com a decisão pela internacionalização em resposta a uma demanda do ambiente ou a uma determinação estratégica da empresa. De acordo com Kotler (2000), cinco fatores estariam influenciando a determinação estratégica da empresa: 1) desejo da empresa de contra-atacar, em seus mercados domésticos, concorrentes estrangeiras que penetraram seu mercado com produtos/serviços de melhor qualidade ou menor preço, no intuito de reduzir seus recursos; 2) descoberta de mercados com maiores possibilidades de lucro que o mercado doméstico; 3) necessidade de aumentar a base de clientes para obter economia de escala; 4) necessidade de reduzir a dependência de mercados específicos; e 5) ida de clientes da empresa para o exterior, exigindo que a empresa preste serviço internacional. Pode-se concluir, a partir desses fatores, que a decisão de ir para o exterior, na visão do autor, também está fortemente relacionada a fatores ambientais. A esses fatores ainda se somam a decisão pela internacionalização após um convite ou um pedido inesperado do exterior.

Os modos de entrada também variam conforme as percepções da empresa sobre a ambiente do mercado-alvo (riscos econômicos, políticos e legais, distância cultural, ação da concorrência, incerteza da demanda e etc.) e será determinado pela relação que preserve as vantagens da empresa em atuar nesse novo mercado sem expô-la a perdas irrecuperáveis significativas.

Na descrição da internacionalização do INSEAD para além da Europa, busca-se apresentar quais das variáveis consideradas na literatura utilizada (do paradigma eclético da produção internacional) estão presentes e quais outras variáveis se apresentam, mas não são

consideradas na literatura em questão. A internacionalização de instituições provedoras de serviços de ensino é um fenômeno novo e que pode apresentar características distintas daquelas apresentadas por outras indústrias que já foram objeto de estudo de outros pesquisadores.

Tal internacionalização passa pela entrada do Instituto em Cingapura, nos Estados Unidos e no Brasil, além das negociações para a entrada na China, o que ainda não se concretizou. Esse capítulo se concretiza nos motivos pelos quais a instituição escolhe um dado mercado para atuar e como elege o modo pelo qual ela entra nesse mercado.

Ao final, algumas considerações sobre os resultados alcançados com a entrada no Brasil são apresentados com o intuito de se verificar possíveis movimentos da empresa neste mercado.

Razões para a internacionalização

As razões que levaram o INSEAD a buscar uma presença internacional maior são decorrentes do próprio processo de globalização econômica que tem se estabelecido atualmente. A necessidade de se conhecer novas realidades para se formatar cursos mais adequados aos desafios que os gestores, seu principal público-alvo, irão enfrentar e de evitar que outras escolas ocupassem todos os espaços, limitando a ação do Instituto e, conseqüentemente, sua competitividade, levaram-no a olhar para além da Europa em busca de novas oportunidades.

A solução doméstica – leia-se Europa – parecia não ser suficiente para garantir a atratividade da escola para os alunos num contexto em que conhecer as práticas de negócios das regiões e países mais envolvidos no processo de comércio internacional e de internacionalização de

suas empresas é fundamental para se manter competitivo. Os negócios globais passaram a exigir uma escola global.

Vamos agora para o fim dos anos 80. Nós éramos muito fortes na Europa como uma *business school*, uma das top três (as outras duas eram o IMD e a London Business School). Nossa questão era: podemos ser europeus sem sermos globais? Esse era o significado de globalização: globalização do comércio, dos serviços, do setor financeiro. Nós percebemos que não podíamos nos dar ao luxo de sermos apenas europeus. Tínhamos que ser uma *business school* global. Sua pergunta é: por que as *business schools* se internacionalizam? Bem, porque os negócios são internacionais. Nós não podemos falar dos negócios de forma apenas doméstica mais.

Outra razão para a internacionalização é a percepção de que empresas globais, empresas que submetem seus produtos e serviços à avaliação de mercados mais exigentes, conseguem formatar produtos e/ou serviços de melhor qualidade. Como o nível de exigência dos consumidores varia de uma região para outra, o atendimento à diversas regiões garantiria a avaliação de produtos e serviços por mercados com variados níveis de exigência, obrigando as empresas a manter sempre um alto nível de qualidade. Numa comparação entre o comportamento do INSEAD e comportamento das empresas brasileiras, o entrevistado fez o seguinte comentário:

O maior problema do Brasil, eu acho, é que o consumidor brasileiro não é educado adequadamente. Portanto, você pode vender produtos baratos. Se você foca apenas no mercado doméstico, você nunca será competitivo para vender para fora. De fato, companhias estrangeiras virão e venderão seus produtos e serviços no seu mercado porque eles são mais sofisticados, porque os consumidores delas são mais exigentes. Nós temos a mesma idéia na Europa. Nós nos decidimos por nos tornarmos globais, a investir para realmente saber mais sobre o mundo.

Essa exposição de produtos e serviços em diversos mercados também tem uma outra finalidade, além de garantir a qualidade intrínseca. Ela visa formar uma imagem de excelência para a empresa, buscando garantir reconhecimento e respeito à marca. A visão do INSEAD é

de que o mercado americano é o mais concorrido em termos de escolas de negócios e, por isso, seria necessário competir naquele mercado para se alcançar um nível de respeitabilidade global. Essa foi outra visão propulsora da saída do INSEAD para outros mercados.

Por que temos que estar nos Estados Unidos, se lá temos que competir com os mais duros competidores? Porque, se queremos ser muito bons em treinar executivos, nós temos que treinar os executivos americanos. Eles são os mais difíceis, pois podem escolher entre as melhores escolas. Isso é uma coisa que conversamos com Wharton e nós vamos entrar lá. Nós precisamos fazer isso.

A sustentabilidade financeira também pode ser apontada como fator impulsionador da internacionalização do INSEAD. Associada a uma imagem de qualidade, as operações do Instituto têm garantido incremento nas doações e nas receitas, proporcionando condições para que ele se mantenha independente, principalmente depois de terem recebido uma proposta de fusão com uma escola americana.

Nós estamos fazendo algum dinheiro com nossas operações e conseguindo algum dinheiro com companhias ou pessoas ricas. Nós não podemos nos dar ao luxo de perder dinheiro. Um dos objetivos [da internacionalização] é nos tornarmos independentes. Nós já recebemos propostas para nos fundirmos com uma escola americana, mas não quisemos. O outro [objetivo] é desenvolver conhecimento.

Assim, pode-se sintetizar os fatores impulsionadores da decisão de se internacionalizar do INSEAD como a busca por maior credibilidade, a necessidade de ocupar espaços antes que a concorrência o fizesse e comprometesse a competitividade do Instituto, a necessidade de aprender mais sobre os principais mercados do mundo e as formas pelas quais as empresas fazem negócios nesses mercados. Além disso, a necessidade de expor seus serviços à avaliação de mercados mais exigentes que o europeu e de se sustentar financeiramente, garantindo a independência, apresentam-se como impulsionadores do processo.

Crítérios de seleção de mercado

Uma vez decidida por uma estratégia de internacionalização e traçados os objetivos a serem alcançados com a atuação no mercado externo, uma empresa precisa se decidir sobre quais mercados estrangeiros irá atender e como irá acessar tal mercado. Como argumentado na revisão de literatura, um mercado torna-se mais ou menos interessante quando, além de fatores como tamanho, capacidade de pagamento do mercado e seus riscos, considera-se os vários modos de entrada possíveis.

No entanto, para efeito de se isolar alguns critérios adotados pelo INSEAD para selecionar mercado-alvo, neste capítulo a seleção de mercado e dos modos de entrada serão consideradas separadamente, mesmo compreendendo que essa distinção não parece existir na prática das empresas, conforme se depreende da avaliação teórica.

Um dos principais critérios citados na literatura de internacionalização para se considerar um mercado como potencial para investimentos é a sua taxa de crescimento. Nesse ponto, o Brasil dos anos 70 havia se tornado um país que despertava a curiosidade e o interesse de diversos acadêmicos e dirigentes de empresa. Com taxas de crescimento consideradas bastante altas, o país passava por um período distinto na economia mundial, principalmente entre as crises do petróleo ocorridas em 1973 e 1979.

Foi esse crescimento que despertou a atenção do INSEAD. O interesse pelos aspectos econômicos trouxe ao país uma delegação dessa organização para verificar como eles poderiam se inserir naquele contexto. Capitaneados pelo irmão do presidente da França, que trabalhava no Instituto, uma equipe do INSEAD visitou alguns órgãos ligados à estrutura de

crescimento do país e foram convidados a ajudar na busca de soluções para os problemas do Brasil no que se refere ao gerenciamento das empresas.

A primeira vinda do INSEAD ao Brasil foi em 1975. Era o período do “milagre brasileiro” e todo mundo estava interessado no crescimento econômico, na política monetária, etc., e uma das pessoas no quadro do INSEAD – nós somos uma fundação sem fins lucrativos – era o irmão do presidente da república [da França]... ele estabeleceu o contato. Nós viemos para nos reunir com pessoas do Programa Nacional de Treinamento de Executivos (PNTE). Encontramos pessoas do SEBRAE e da Central Brasileira de Casos (CBC) e eles nos perguntaram se poderíamos ajudar.

Dois anos depois da primeira visita, um professor do Instituto veio ao país para avaliar o quadro geral das necessidades relativas à educação de executivos, principal atividade do INSEAD, ainda sobre os efeitos do chamado “milagre econômico brasileiro”.

Minha primeira vinda ao Brasil foi em 1977. Vim para descobrir o que era o Brasil, se era um povo do séc. XVI. Fui a São Paulo, Porto Alegre, Belo Horizonte, Brasília, fui à Fundação Getúlio Vargas, tudo para tentar descobrir quais eram as necessidades relativas à educação gerencial.

A partir daí, foram organizados programas por intermédio dos quais professores e executivos brasileiros foram levados à França para treinamento. O mesmo professor que veio para avaliar o mercado foi o responsável por ministrar diversas palestras no país, naquela época.

Nós organizamos programas através dos quais levamos professores brasileiros ao INSEAD. Nós levamos esses professores de escolas de negócios e de universidades brasileiras – alguns já haviam sido treinados nos Estados Unidos e outros eram professores de retórica – para um curso de três semanas. Eram cerca de 30 professores por ano. Mais tarde, resolvemos organizar seminários [para executivos] em Fontainebleau. Muitas pessoas foram por intermédio do SEBRAE... Nós tivemos de três a quatro anos de treinamentos a executivos brasileiros.

Esse primeiro contato do INSEAD com o Brasil permitiu um melhor conhecimento do mercado e o interesse ficou resumido ao programa que levava brasileiros à França. O crescimento acelerado dos anos 70 havia se reduzido, assim como o interesse do INSEAD.

Novas prioridades começaram a surgir. O interesse pela Ásia havia sido levado ao Instituto por um professor que tinha estado no Japão e desenvolvido alguns relacionamentos na região, na década de 60. Tal interesse culminou na criação de um centro de estudos euro-asiáticos, em 1980. Até o final daquela década, no entanto, o INSEAD permanecia recluso à Europa, apesar do estabelecimento dos Estados Unidos e da Ásia como prioridades.

Nossas prioridades eram a América do Norte, porque muitos de nós foi educado lá, e Ásia – porque um de nós esteve no Japão nos anos 60 e se tornou muito interessado no Japão. O Japão teve muito sucesso nos anos 70 e 80 na indústria de eletroeletrônicos e na indústria automobilística. Então, nós criamos o Euro-Asia Center, em 1980.

O estabelecimento das prioridades deixa transparecer que o movimento de internacionalização se daria não por um aspecto meramente econômico, mas por um aspecto também relacional. A justificativa para se pretender investir nos Estados Unidos ou na Ásia foi, inicialmente, os contatos que os professores do Instituto mantinham naquelas regiões. Outras justificativas foram apresentadas, mas o processo de entrada, especialmente nos Estados Unidos, foi baseado nos relacionamentos pessoais.

Esses mesmos relacionamentos, somados a outras razões, contribuíram para a formação da parceria com a FDC. Aliás, foi por iniciativa de um brasileiro que o Instituto fez seu primeiro movimento real para se internacionalizar.

Em busca de conteúdo para os cursos de formação de executivos brasileiros num contexto de globalização e de iminente abertura do mercado nacional, o diretor da Fundação Dom Cabral, que havia estudado na França, foi procurar provedores de conteúdo naquele país. Visitando inicialmente a HEC, foi indicado para procurar o INSEAD, pois esse estaria mais de acordo com o que o brasileiro pretendia – conseguir conteúdo para a formação de cursos para executivos. Como o reitor geral do Instituto conhecia o Brasil, mas tinha na organização um professor que conhecia melhor as condições do país, ele indicou, após a leitura de um relatório sobre o Centro de Tecnologia Empresarial (CTE) da FDC, o reitor de educação executiva para tratar com o brasileiro sobre a possível parceria. Esse reitor de educação executiva era o mesmo professor que havia estado no Brasil no final dos anos 70 para pesquisar o mercado e que organizado cursos e palestra para executivos brasileiros na França.

Um dia, no final dos anos 80, veio um cara do Brasil. Ele estava visitando a França e tinha estudado lá, como muitos outros professores da FDC. Tinha alguns relacionamentos na HEC (ele é um empreendedor acadêmico muito bom para colocar executivos num mesmo lugar, através do Centro de Tecnologia Empresarial – CTE) e estava atrás de conteúdo. Não encontrando conteúdo na HEC, indicaram-no que procurasse o INSEAD. Ele foi falar com reitor do INSEAD, que já havia estado no Brasil e gostava dos brasileiros. Em dezembro de 1988, o brasileiro levou um relatório existente sobre o CTE ao reitor do INSEAD, que estava muito interessado em fazer alguma coisa, mas precisava de um campeão [alguém que assumisse a tarefa de negociar com a escola brasileira]. Eu era o reitor de educação executiva naquela época. Era o responsável por toda a educação executiva e a FDC estava interessada em educação executiva... Conversei com o brasileiro sobre o que poderíamos fazer de forma muito informal, sem estudo de mercado ou números. Acredito que confiança é importante. [Desenvolvo confiança] olhando para as pessoas, avaliando se aquelas pessoas são competentes, comprometidas.

A percepção inicial de que seria possível fazer alguma coisa por meio do diretor da FDC logo se transformou em viagem ao Brasil e em proposta por parte do INSEAD. A proposta era fazer no Brasil um curso semelhante ao Advanced Management Program, ministrado na

França, para atender às demandas do mercado local. Foram programadas turmas de pelo menos 25 pessoas para que o programa fosse rentável.

Eu passei uma semana no Brasil para identificar o que os gestores brasileiros precisavam quais eram os desafios para eles, sobre o que eles precisavam decidir. Era a época do Plano Collor I. [No nosso formato] as pessoas iriam a França por três semanas, num sistema com tradução simultânea... O programa se chamou Temas para a Excelência e a filosofia básica era pensar como aplicar a teoria, geralmente norte-americana, ao ambiente brasileiro. A decisão foi ter não menos que 25 pessoas, porque o programa tinha que ser lucrativo. Era um programa caro.

Assim, foi estabelecida a parceria, cabendo à FDC todo o esforço de marketing para a captação de alunos. O INSEAD tinha mais participação. Atualmente, há um equilíbrio entre os professores que ministram os cursos, sendo 50% de cada instituição. Esse é também o percentual da renda gerada que cabe a cada membro da parceria, apesar da responsabilidade de captar alunos estar totalmente vinculada à Fundação Dom Cabral.

A percepção da oportunidade no Brasil parecia mais vinculada à capacidade do diretor da FDC de reunir administradores de topo num único curso, o que não parecia possível para a instituição européia caso ela atuasse sozinha. As dimensões do mercado também pareciam não ser interessantes para o INSEAD diante da economia fechada adotada pelo governo até o início da década de 90, uma vez que eles já haviam estudado tal mercado e optaram por não entrar. No entanto, a concretização da parceria aconteceu no momento em que grandes mudanças estavam sendo esperadas. Além do mais, o status de país em desenvolvimento dado ao Brasil tornava-o mais interessante para o Instituto.

O Brasil é interessante porque é um dos poucos países em desenvolvimento. Outro deve ser a Indonésia, mas é diferente. O Brasil é grande, é um grande mercado, tem laços históricos com a Europa e está abrindo sua economia. É fascinante. O mercado foi mantido fechado por muito tempo com uma estratégia de substituição de importações e depois começou a ser aberto pelo Collor.

Além do aproveitamento da mudança, uma vez que parceria foi concretizada em 1990, após o início do processo de abertura econômica, a proximidade cultural enxergada pelo INSEAD também parece ter desempenhado papel relevante na determinação em se formar a parceria. O próprio processo de formação do país, com participação intensa de diversos povos do continente europeu e, principalmente, portugueses, italianos, espanhóis, alemães e franceses, teria proporcionado tal proximidade, o que tornaria mais fácil a operação no Brasil.

Eu acho que o Brasil gosta da Europa, porque muitos são imigrantes [europeus], porque é um dos três maiores parceiros da Europa, por causa da questão histórica, incluindo o colonialismo. Há até um colega aqui da Fundação que está estudando as razões pelas quais as maiores multinacionais no Brasil são européias.

A proximidade do sistema educacional também aparece entre os fatores que favoreceriam a formação da parceria. Conforme apresentado por Ribeiro (1975), a universidade brasileira foi criada sob uma orientação do padrão francês da universidade napoleônica, embora não na sua totalidade. Essa estrutura educacional francesa faria com que os estudantes brasileiros estivessem mais propensos a se encaixar no sistema do INSEAD que no sistema americano e de com maior facilidade que os alunos dos demais países da América Latina.

Uma outra razão é a política cultural próxima, principalmente, à França. Toda a estrutura educacional [no Brasil] é influenciada pela França. Muitas pessoas, 40 anos atrás, principalmente nas classes mais altas, falavam francês, iam para a França.

Ainda sobre os aspectos culturais, o entrevistado relata:

A iniciativa veio da FDC, mas caiu em terreno fértil, porque nós queríamos expandir para fora da Europa, mesmo o Brasil não sendo a primeira opção. Mas, de repente, o Brasil era, em termos de países emergentes, um dos mais fáceis para se comunicar culturalmente. É muito mais fácil estar no Brasil que na Indonésia – é uma estrutura social diferente, uma história diferente – e nós já tínhamos tido alguns programas no Brasil.

A atuação no Brasil também permitiria ao INSEAD a geração de conhecimento sobre o mercado local, o que poderia ser usado como diferencial sobre os concorrentes em seus cursos de formação de executivos e de MBA. Essa percepção decorre da observação de que o Brasil é um dos principais parceiros da Europa, o que o coloca na condição de mercado sobre o qual é fundamental deter conhecimento para que se possa explorar as relações de forma mais proveitosa. Nesse sentido, um dos objetivos não declarados da aliança seria conhecer com mais detalhes o mercado brasileiro e a forma de atuação das empresas e do governo do país no comércio exterior.

Se falarmos de multinacionais, a FDC tem muitas coisas a aprender com a gente [INSEAD], pois conhecemos mais multinacionais, temos mais multinacionais que vocês. Se falarmos de desenvolvimento de mercados emergentes, eu [INSEAD] aprenderei mais de vocês, pois sou de um país desenvolvido.

No entanto, nem a percepção de que o mercado é grande – apesar de seus problemas –, da existência de fatores que aproximavam as culturas (franco-européia e brasileira) e de que a atuação no país poderia resultar em geração de conhecimento para o INSEAD seria suficiente para o estabelecimento de qualquer atividade no Brasil sem um parceiro local. De acordo com o entrevistado, “sem a FDC [o Instituto] jamais teria vindo ao Brasil. Poderia ter ido para o México, ou outro lugar”.

Aliás, ainda hoje o Brasil não figura entre as prioridades do Instituto. O mesmo acontece com toda a América Latina que, em função de questões culturais, estaria mais propensa a enviar alunos à Espanha, principalmente em função da língua espanhola.

Nós nunca tivemos muitas pessoas da América Latina. Nós nunca tivemos muitos mexicanos – acho que porque eles estão muito próximos aos Estados Unidos – nem muitos argentinos, chilenos, venezuelanos, colombianos. Eles geralmente vão para a Espanha, por causa do idioma. Há uma *business*

school muito boa lá, o IESE... Eles (o IESE) geralmente vão atrás dos países de língua espanhola e têm tido sucesso.

Diferentemente da América Latina e do Brasil, e apesar das distâncias culturais, a Ásia, assim como os Estados Unidos, mantém-se como prioridade para o INSEAD. Nesses mercados, os objetivos são, respectivamente, o atendimento a uma região cujo crescimento econômico tem se dado a taxas maiores que em qualquer outra região do mundo e a construção de maior credibilidade num mercado considerado estratégico para a geração de conhecimento, aprimoramento do serviço ofertado e, conseqüentemente, geração de receitas, conforme relato apresentado nas discussões sobre as razões para a internacionalização. De acordo com a colocação do entrevistado de que submeter produtos e serviços a mercados mais exigentes eleva a qualidade da oferta, pode-se entender que a entrada nos Estados Unidos marca uma busca por maiores qualidade e reconhecimento para o INSEAD.

Quando nós selecionamos nossas prioridades, nós fazemos isso com bases em diversos estudos. Quando falamos em Ásia e não em Brasil, nós temos pilhas de análises do mercado.

O Brasil ainda não é suficientemente importante. A Ásia é! Essa é a razão pela qual nós construímos um grande prédio lá. Nós temos um grande comprometimento de recursos em Cingapura... Há muitas diferenças em termos de população [entre Brasil e Ásia], infra-estrutura, saúde, nível educacional. Há muitas vantagens no Brasil – mineração, clima, tamanho. Mas há desvantagens que tornam o Brasil o que ele é. Enquanto o Brasil cresceu entre 3 e 5% ao ano na década de 1990, outros países conseguiram fazer isso mais rapidamente. Em termos de direção das multinacionais, dos investimentos, a Ásia é um parceiro maior. Nós acreditamos que conhecer a Ásia será um fator crítico para ser parceiro das companhias. Eu vejo as companhias multinacionais muito preocupadas com suas estratégias para a Ásia e, especialmente, para a China e a Índia. Mas eu não vejo essa urgência com relação ao Brasil. A Ásia é um lugar onde temos que investir agora, porque as coisas estão acontecendo agora.

A África, o Oriente Médio e o leste europeu também não compõem as prioridades do INSEAD. Distância cultural, baixa taxa de crescimento econômico e alto risco das operações (riscos do ambiente) parecem constranger o investimento nessas localidades.

Não estávamos interessados na África nem no Oriente Médio. Não estávamos interessados no leste europeu. Ao contrário de muitos outros, nós o víamos como muito diferente, muito arriscado. Nós não antecipamos a Perestroika.

Apresentados os critérios de escolha de mercado, eles podem, independentemente de sua importância, ser resumidos como se apresentam: a) taxa de crescimento do mercado e atratividade para multinacionais, principais clientes do INSEAD; b) importância do conhecimento gerado sobre uma dada região para as operações da instituição (como no caso no Brasil e a forma de se operar em mercados emergentes, ou a partir deles); c) importância do mercado para a credibilidade da instituição.

Critérios de seleção do modo de entrada

Conforme apresentado pela teoria adotada nesse estudo, os modos de entrada num dado mercado, diante de uma conjugação entre controle, comprometimento de recursos e disseminação de risco, são a exportação, o licenciamento, as *joint ventures* e o investimento direto no exterior. Com base nessas variáveis, descreve-se abaixo os modos de entrada no INSEAD nos mercados externos nos quais atua, bem como a razão para a seleção de tal modo de entrada.

Para o Instituto, o crescimento do investimento e da importância econômica de uma região bem como sua capacidade de atrair empresas multinacionais parece ser uma das determinantes da seleção do modo de entrada. Conforme relato anterior, o Brasil não seria interessante para um investimento mais consistente por parte do INSEAD porque não tem a mesma atratividade para investimentos estrangeiros demonstrada pela Ásia, principalmente por China e Índia.

A ida de diversas companhias estrangeiras para aquela região e a necessidade de se conhecê-la para que se possa ter êxito na operação criam uma demanda por geração e transmissão de conhecimento para essas empresas *in loco*. Assim, o estabelecimento de um *campus* avançado do INSEAD em Cingapura para a oferta de cursos para a formação de executivos e de *MBA* seria uma resposta a uma oportunidade do mercado que só seria aproveitada com a instalação de uma unidade própria no local.

O aproveitamento da oportunidade demandou a abertura de uma unidade própria em função da necessidade de se preservar aquele que é considerado o serviço mais importante do INSEAD, o cartão de visita da instituição – o *MBA*. Para o instituto, em qualquer parceria envolvendo o *MBA* ela deve preservar o controle total sobre a operação, mesmo se a instituição parceira tem uma imagem de respeito, como acontece na parceria com a Wharton Business School.

O programa de *MBA* é um programa com o qual temos muito cuidado. Nós nunca assumimos riscos com o nosso programa de *MBA*. Nós temos *MBA* em Cingapura, em Fontainebleau [França] e em parceria com Wharton. Mas estamos sempre com o controle total. Não achamos que estamos prontos para dividir o controle do *MBA*.

O estabelecimento de parcerias naquela região também se apresenta como uma possibilidade de entrada, principalmente na China, já que o INSEAD já está bastante comprometido em Cingapura, país com maior renda *per capita* da Ásia. No entanto, a oferta seria de um programa de *MBA* executivo, que guarda mais semelhança com os cursos de formação de executivos, ou seja, necessitam de menor controle.

Como não há um movimento de empresas multinacionais em direção ao Brasil no mesmo ritmo do que se processa em direção à Ásia, o que reduziria a demanda potencial, o INSEAD não entende o mercado brasileiro como prioritário para a oferta de programas de *MBA*. Como não há uma percepção da necessidade de grande controle sobre os cursos de formação executivos, principalmente porque parte do curso é ministrado na França, e entendendo que a FDC seria um parceiro que contribuiria para a imagem da instituição no Brasil, sem a necessidade de um investimento direto, o estabelecimento de parceria foi uma forma encontrada para iniciar o processo de internacionalização e de se entrar no mercado brasileiro sem a assunção de riscos e o envolvimento de grandes somas de recursos. Foi assim no caso brasileiro e é o que está para acontecer na China, onde o INSEAD negocia uma parceria.

Nós somos muito ligados à empresas, à educação de executivos e a FDC é a melhor em educação de executivos. Então, é bastante racional [atuar em parceria com a FDC]

A parceria também foi a forma encontrada para a entrada nos Estados Unidos. Com o objetivo de criar condições para a oferta, naquele país, de cursos de formação executivos, tornava-se imperativo construir uma imagem de credibilidade num mercado que concentra muitas das mais renomadas escolas de negócios do mundo. Isso requereria uma associação com uma instituição reconhecida no mercado americano. Falando da parceria com a Wharton Business

School, o entrevistado revela que escolha do parceiro se deu com base nos relacionamentos mantidos entre professores do INSEAD e professores da Wharton.

Nós conhecemos muito a Wharton. Muitos de nós estudamos ou fomos professores na Wharton. Eu fui professor na Wharton. Eles são muito mais famosos que nós, são maiores, e nós não fizemos nenhuma parceria na educação de executivos. Nós cooperamos no *MBA* e fazemos algumas pesquisas em conjunto. Tem funcionado. Eles precisam da gente para se tornar uma *business school* mais internacionalizada e nós precisamos deles para estar associados com uma boa universidade no mercado americano.

No entanto, a oferta dos cursos de educação executiva provavelmente irá requerer um investimento direto do INSEAD, já que a parceria com a Wharton não contempla essa modalidade. Aliás, segundo o entrevistado, a parceira americana já está ciente de que o INSEAD ofertará cursos aos executivos daquele país. O Instituto europeu enxerga a entrada nos Estados Unidos como fundamental para a consecução de seus objetivos e entende que o curso deve ser ministrado integralmente naquele país, diferentemente do que acontece na parceria com a Fundação Dom Cabral, na qual os alunos recebem parte de sua formação no *campus* de Fountainbleau, na França.

Rumos da parceria

Os rumos da parceria entre o INSEAD e a Fundação Dom Cabral parece convergir apenas no que tange à educação executiva e à pesquisas. Num esforço de ampliar os conhecimentos sobre as diversas áreas do mundo onde as companhias européias atuam como forma de formatar cursos que considerem a realidade dessas áreas como fontes de oportunidades e de ameaças, o Instituto tem incrementado sua atuação em pesquisas conjuntas com a FDC. O projeto *Global Players*, que visa analisar o processo de internacionalização de empresas

brasileiras, indianas, mexicanas e chinesas, é uma forma de geração de conhecimento sobre a atuação dessas empresas no mundo, como elas atuam e como expandem suas atividades. Como o objetivo final é transformar as pesquisas em casos didáticos, o conhecimento acumulado acaba sendo transmitido a alunos de diversos países nos cursos ministrados pelo INSEAD em Fountainebleau e em Cingapura, além da China, onde há a perspectiva de se construir uma parceria para ofertar programas de *MBA* executivo.

Outro ganho do INSEAD é financeiro. Apesar da alegação de que os custos do curso são altos e que o valor cobrado dos alunos brasileiros é uma fração do que se cobra na França, ao Instituto cabe 50% da receita total sem que ele incorra em custos de captação de aluno e mobilizando seu professorado na etapa do curso realizada em solo francês.

Nós conseguimos muita visibilidade aqui graças à Fundação. Atualmente, nós temos cerca de 20 brasileiros no INSEAD todos os anos nos cursos de *MBA*.

Por fim, o benefício da visibilidade é computado com muita ênfase pelo entrevistado. Ele observa que o INSEAD tem, atualmente, cerca de 20 alunos brasileiros em seus programas de *MBA* todos os anos. Analisando um documento disponibilizado pelo Instituto em sua *homepage*, percebe-se que, antes da parceria, o número de brasileiros era bastante baixo entre os estudantes de *MBA*. O próprio entrevistado afirma que eles eram apenas “aqueles que perderam o vôo para os Estados Unidos e, por engano, foram parar na Europa”.

6. Conclusões e Considerações Finais

Avaliar a estratégia de internacionalização do INSEAD permite chegar a um conjunto de conclusões tanto sobre as intenções da organização como sobre a teoria da internacionalização. Iniciando pela relação do modo de entrada e o controle exercido sobre a operação, o caso do INSEAD tanto confirma o que é proposto pelo Paradigma Eclético da Produção Internacional (Paradigma OLI) como apresenta uma característica que se contrapõe à teoria.

Enquanto o Paradigma OLI propõe que há uma relação direta entre o controle sobre a operação e o controle acionário da organização, justificando o investimento direto como forma de preservar o *know-how* tácito da empresa entrante, o que se percebe no caso da entrada do INSEAD no Brasil por meio da aliança com a Fundação Dom Cabral é que o Instituto consegue preservar um alto grau de controle sobre o curso que é ministrado mesmo sem qualquer investimento no país. Esse controle seria possível devido ao fato de o curso ser ministrado, em sua maior parte, na França.

A organização oferta cursos de doutorado, mestrado, *MBA*, *MBA* executivo e cursos de educação executiva. Os cursos de mestrado e doutorado são ofertados exclusivamente em Fontainebleau, França. Os demais estão sendo internacionalizados via parceria ou via investimento direto. No Brasil, a atuação tem se dado exclusivamente na educação executiva, um tipo de curso que, segundo o entrevistado, requer menor nível de controle pelo INSEAD.

Os programas de *MBA*, que são claramente diferenciados pelo entrevistado dos programas de *MBA* executivo, são considerados estrategicamente mais importantes para os objetivos do

Instituto, por concentrarem mais do *know-how* da organização. Para esses programas, o modo de entrada escolhido foi o investimento direto (*campus* de Cingapura). Desta forma, confirma-se o proposto no Paradigma OLI.

Apesar de considerar que os cursos de educação executiva requerem menor controle por parte do Instituto, o entrevistado esclarece que o modo de entrada a ser adotado nos Estados Unidos para ofertar cursos dessa natureza será o investimento direto. Ele esclarece ainda que naquele país estão muitas das melhores escolas de negócios do mundo e que essa condição exige uma postura diferenciada. Como o que o INSEAD busca com sua atuação no mercado americano é, além de retorno financeiro para sustentar suas atividades de forma independente, o ganho de imagem, a perda de controle inerente a algum tipo de associação com instituição local poderia ter efeito contrário. Desta forma, um grau mais alto de controle faz-se necessário, justificando o investimento direto, o que é apresentado pela teoria.

Situações de mercado têm levado a baixo comprometimento de recursos, com uma forma não prevista pela teoria adotada neste estudo. Enquanto a teoria prevê que, dado o caráter instantâneo do serviço – ele é geralmente criado e consumido ao mesmo tempo – seria necessário manter alguma estrutura para que a prestação do serviço se viabilizasse, o que se observa neste estudo é que pelo menos um modo de entrada em mercados internacionais tem sido usado sem requerer o estabelecimento de instalações físicas no país anfitrião. As instalações pertencem aos parceiros e não há envolvimento de recursos da empresa entrante naquele mercado. Desta forma, o estabelecimento de alianças estratégicas aos moldes da firmada entre o INSEAD e a FDC escapa à lógica do licenciamento e à lógica das *joint ventures* com participação acionária.

No entanto, o estabelecimento de parcerias é contemplado na proposta de liberalização dos serviços de educação em discussão na Organização Mundial do Comércio. Uma das modalidades de atuação em mercados estrangeiros prevê que os serviços serão fornecidos além das fronteiras nacionais da empresa ofertante, sem a abertura de *campus* próprio, ou em parceria com outra instituição. Nesse caso, a outra instituição é local e dispõe da infraestrutura necessária à prestação do serviço.

A exportação, possível para serviços de engenharia, construção de *homepages* para empresas diversas, desenvolvimento de programas (*softwares*) específicos para algumas organizações, serviços de *call-center*, entre outros, só parece possível à educação no caso dos cursos à distância promovidos por instituições internacionais ou por meio de exportação de livros e outros materiais didáticos ou de técnicas pedagógicas. No caso específico, observa-se que as práticas pedagógicas são, em parte, transferidas à FDC para o cumprimento da parte do curso por ela ministrada.

Como o que a FDC buscava quando da procura por um parceiro internacional para a oferta de cursos de formação de executivos no contexto de uma economia globalizada eram técnicas pedagógicas e conteúdo, o INSEAD parece ter suprido em parte a demanda. No entanto, à Fundação cabe todo o trabalho de prospecção de alunos e gastos com promoção. Cabendo metade da receita total a cada uma das partes, pode-se inferir que os resultados financeiros satisfazem ao INSEAD, mesmo diante das alegações em contrário. Evidência disso é a longevidade da parceria, que chegou aos 15 anos em julho de 2005 e é descrita pelo entrevistado como uma aliança com altos custos de saída, dados os desgastes de imagem, o distanciamento do Mercosul, uma das áreas mais promissoras economicamente no mundo

atual e que mais tem tentado se aproximar da União Européia, além de uma possível redução do fluxo de alunos que vão ao INSEAD por meio da parceria com a FDC.

Com relação aos fatores de atratividade dos mercados, o que se consegue depreender é que eles contemplam basicamente a taxa de crescimento e a capacidade de um dado mercado de atrair empresas multinacionais. Apesar de em nenhum momento o entrevistado ter se referido à internacionalização como uma estratégia de acompanhamento dos clientes, a consideração feita sobre o crescimento da Ásia e sobre as preocupações das multinacionais em relação àquele mercado leva a crer que a estratégia do INSEAD é conduzida pela estratégia de seus potenciais clientes.

No caso do Brasil, a entrada só aconteceu em função do convite feito pela FDC. A afirmativa do entrevistado de que o INSEAD não atuaria caso tivesse que assumir integralmente a operação permite inferir que o mercado só é atrativo em função da forma de entrada, o que corrobora a visão de que as análises de mercados e de modos de entrada se dão simultaneamente.

Com relação aos riscos e incertezas dos mercados, o comportamento do Instituto aponta para variáveis específicas relativas a barreiras de entrada. A distância cultural é destacada como uma dessas variáveis no que diz respeito aos mercados latino-americanos e do leste europeu. No que concerne aos primeiros, a organização enxerga que os laços culturais com a Espanha tornam a relação mais próxima desse país e ao mesmo tempo distante das origens históricas do INSEAD. Quanto aos últimos, a baixa previsibilidade quanto às conseqüências dos redirecionamentos sociais, políticos e econômicos ocorridos ao longo dos anos 90, interferiu na entrada tempestiva naqueles mercados. Eles eram vistos como muito diferentes e, por isso,

muitos arriscados. Nesse meio tempo, o espaço foi ocupado por outras escolas, como a Pittsburgh University, que se instalou em Praga em 1989.

Paralelamente, os mercados africano e do oriente médio também foram classificados como sendo de alto risco pelo Instituto, o que, segundo a teoria, desaconselha o investimento.

No que diz respeito aos resultados da internacionalização, ou aos objetivos dela, a atuação em mercados com diversidade cultural e de localização tem permitido ao INSEAD construir conhecimento sobre esses mercados e aplicá-lo em seus cursos, numa busca de vantagem competitiva baseada no conteúdo. O entrevistado se refere a isso quando explicita que desenvolve conhecimento sobre como atuar em mercados emergentes a partir das pesquisas realizadas em conjunto com a Fundação Dom Cabral.

Além disso, ganhos de visibilidade têm ocorrido no mercado brasileiro e também no americano. Enquanto nos Estados Unidos a atuação conjunta com a Wharton Business School visa construir uma imagem de credibilidade perante o mercado daquele país, no Brasil os ganhos têm sido em termos do número de alunos que se matriculam nos cursos de *MBA* ofertados na França.

Uma particularidade do processo de internacionalização é a participação das relações pessoais na determinação dos mercados-alvo e dos modos de entrada. A determinação da entrada no Brasil foi, em parte, influenciada pela relação do reitor de educação executiva com o país. Apoiada na possibilidade de crescimento do mercado vislumbrada com a abertura econômica que começava a se processar, a decisão de entrada e da forma como ela ocorreu – via aliança – teve influência direta das relações pessoais estabelecidas com o diretor da Fundação.

No caso da parceria com Wharton, uma vez escolhido o mercado, a escolha do parceiro se deu em função das relações pessoais estabelecidas entre professores das instituições. Da mesma forma, as avaliações do mercado asiático tiveram início com o interesse de um professor por aspectos específicos daquele mercado e com os relacionamentos que ele havia desenvolvido. Essas relações, embora não tenham sido consideradas na construção deste estudo, estão presentes numa das teorias que nasceram a partir da teoria da Escola Nórdica: a teoria das redes.

Essa teoria teve início com o estudo da influência das redes sociais no crescimento das organizações nos mercados internos e, posteriormente, foi incorporada ao estudo da internacionalização (BARBOSA *et alli*, 2005). No entanto, como já esclarecido acima, essa teoria não foi contemplada neste estudo, uma vez que autores afirmam ser o Paradigma OLI o mais adequado para o estudo de internacionalização de instituições prestadoras de serviço.

Essas relações aparecem ao longo da entrevista sem, contudo, serem consideradas no instrumento de coleta de dados. Desta forma, a sua consideração no estudo do processo de internacionalização de empresas de serviços passa a se constituir em oportunidades para novas pesquisas.

Por fim, com relação à atratividade do mercado, apesar das considerações dos especialistas de ser o mercado brasileiro atrativo principalmente para instituições que ofertam cursos que não precisam de autorização da CAPES para funcionar, como os de formação de executivos e programas de *MBA*, ela foi declarada baixa pelo INSEAD. Na medida em que a parceria sob análise mostrou-se longa, há indícios que outras variáveis, além daquelas analisadas nesse

estudo, contribuem para explicar as decisões da organização pesquisada. O potencial encerramento da parceria em função da troca de dirigentes no INSEAD, conforme relatado pelo entrevistado, aponta na direção da teoria das relações sociais como um fator merecedor de investigação aprofundada no sentido de criar um quadro referencial de análise que abranja particularidades observadas nesse estudo e não explicadas pela teoria utilizada. Essa é uma proposta de tema para futuro estudo.

Esse estudo apoiou-se numa metodologia de natureza qualitativa, pois necessitava de um método flexível o bastante para permitir que padrões da vida real fossem identificados. De acordo com Mason (1998, pág. 4), a pesquisa qualitativa fundamenta-se numa posição filosófica que é amplamente interpretativa, na medida em que se preocupa em entender como o mundo social é interpretado, entendido, experimentado ou produzido.

Nesse contexto, a análise de conteúdo oferece a necessária flexibilidade para a interpretação de fatos que extrapolam a teoria vigente. Outra vantagem dessa análise é sua capacidade de permitir uma busca por contribuições e novidades para o aprofundamento de temas. Por basear-se no conteúdo de entrevistas feitas com elementos chave de organizações e/ou com especialistas em determinado setor, a análise de conteúdo impôs que a coleta de dados fosse realizada pelo pesquisador, o que elimina vieses que poderiam surgir numa coleta de dados realizada por diferentes entrevistadores.

Mas a análise de conteúdo apresenta algumas fraquezas também. Como vale-se de relatos de entrevistados, as informações são sempre filtradas por suas conclusões e julgamentos a respeito dos fatos ocorridos ao longo de seu processamento. Dessa forma, as informações podem não representar uma realidade na sua completude, requerendo que outras fontes

tenham que ser usadas para reduzir esse risco, conforme argumenta Eisenhardt (1989). Nesse estudo, apesar de se contar com uma fonte única de dados, as entrevistas com especialistas cumpriram a função de minimizar o risco advindo do julgamento *post facto*, além de permitirem considerações sobre peculiaridades do mercado brasileiro de educação superior.

Visto o posto, deixa-se como sugestão para o delineamento de novas pesquisas a inclusão de múltiplas fontes de dados, além da ampliação do horizonte estudado com a inclusão de um maior número de casos, o que permitiria generalizações não proporcionadas por esse estudo.

7. Referências Bibliográficas

ABRANTES, António A. C. A internacionalização empresarial numa economia mundializada. Millenium on line, n. 15, julho de 1999. Disponível on line em http://www.ipv.pt/millenium/15_arq2.htm, acessado em 22/12/2003.

AGARWAL, Sanjeev, RAMASWAMI, Sridhar N. Choice of Foreign Market Entry Mode: impact of ownership, location and internalization factors. Journal of International Business Studies, first quarter, 1992, p. 01-27.

ALTBACH, Philip G. Higher Education and the WTO: globalization run amok. International Higher Education, n. 23, Spring, 2001, p. 2-4.

ANDERSEN, Otto. Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. Management International Review, vol. 37, n. 2, Special Issue, 1997, pg. 27-42

ARMONI, Amnon. Panorama da Indústria da Educação no EUA. Aprender Virtual, ano 2, n. 3, maio/junho, 2002, p. 6-9.

AZEDO, Sandra. Ensino Superior: as estratégias das instituições para conquistar o aluno ideal. Gazeta Mercantil, 1º Caderno, 11 de junho de 2003, p. A-16.

BARBOSA, Telma Regina da Costa Guimarães ; FULLER, Ted ; FERREIRA, Cláudio Reis . The Role of Networks on the Internationalisation Process of Small and Medium-Sized Companies: propositions for theory development (no prelo). Anais do XXIX ENANPAD, Brasília, 2005.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARRETTO, Antônio. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação *In* ROCHA, Ângela da (org.). A Internacionalização das Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BARROS, Aluizio A. de. Mudanças no Ensino Superior Americano: um referencial de análise para a universidade brasileira. São João del Rey, 1996, 29 p. (mimeo).

BARSOUX, Jean-Louis. INSEAD: from intuition to institution. Houndmills: MacMillan, 2000.

BUCKLEY, Peter J., CASSON, Mark C. Analyzing Foreign Market Entry Strategies: extending the internalization approach. Journal of International Business Studies, 29, Third quarter, 1998, p. 539-562.

BUCKLEY, Peter J., PASS, C. L., PRESCOTT, Kate. The Internationalization of Service Firms: a comparison with the manufacturing sector. Scandinavian International Business Review, vol. 1, n. 1, 1992, p. 39-56.

COLLIS, Jill, HUSSEY, Roger. Pesquisa em Administração. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVIES, John L. Issues in the Development of Universities' Strategies for Internationalisation. United Kingdom: Anglia Polytechnic University, 2000. Disponível on line em <http://www.ipv.pt/millenum/davies11.htm>. Acessado em 14/01/2002.

DUNNING, John H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies, Spring, 1988.

DUNNING, John H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. International Business Review, vol. 9, Issue 2, pg. 163-190, April 2000.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14 (4), 1989, p. 532-550.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O Processo de Internacionalização da Firma Segundo a Escola Nórdica *IN*: Rocha, A. (org.). A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: MAUAD, 2002.

Hill, C. W. L.; Hwang, P.; Kim, W. C. An Eclectic Theory of the Choice of Entry Mode. Strategic Management Journal, 11, 1990, p. 117-128.

IDEALINVEST. Mercado da Educação no Brasil: cenários e previsões. São Paulo: Fórum Crédito Estudantil – Caminho para o Desenvolvimento, 13 de novembro de 2003.

IGLESIAS, Roberto Magno, VEIGA, Pedro da Motta. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro *IN* PINHEIRO, Armando C. *et alli*. O Desafio das Exportações. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Disponível *on line*: www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_desafio/Relatorio-09.pdf. Acessado em 22/12/2002.

INSEAD. Discover INSEAD. França. Disponível *on line*: www.insead.edu/discover_INSEAD. Acessado em agosto de 2005.

JOHANSON, J., VAHLNE, J.E. The internationalisation process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. Journal of International Business Studies, 8, 1977, pp. 23-32.

JOHANSON, J., WIERDERSHEIM-PAUL, F. The internationalisation process of the firms: four Swedish case studies. Journal of Management Studies 12, pp. 305-322, 1975.

KEEGAN, Warren. J., GREEN, Mark C. Princípios de Marketing Global. São Paulo: Saraiva, 1999.

KHEM, Bárbara M. The Challenge of Lifelong Learning for Higher Education. International Higher Education, n. 22, p. 5-7, Winter, 2001.

KIM, W. Chan, HWANG, Peter. Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice. Journal of International Business Studies, p. 29-53, first quarter, 1992.

KOSTMAN, Ariel. Procuram-se alunos. Veja, São Paulo: Abril, 21 de janeiro de 2004, p. 61-62.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LARSEN, Kurt; MARTIN, John P.; MORRIS, Rosemary. Trade in Educational Services: trends and emerging issues. OECD, Working Paper, May, 2002.

LAVILLE, Christian, DIONNE, Jean. A Construção do Saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed/Ed. UFMG, 1999.

LI, Jiatao, GUISENGER, Stephen. The Globalization of Service Multinationals in the "Triad" Regions: Japan, Western Europe and North America. Journal of International Business Studies, fourth quarter, 1992, p. 675-696.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASETTO, M. T. Professor universitário: um profissional da educação na atividade docente. In: MASETTO, M. T. (Org.) Docência na universidade. 4. ed. São Paulo: Papirus Editora, 1998. 112p.

MASON, J. Qualitative Researching. London: Sage Publications, 1998.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Anteprojeto de lei da educação superior. Brasília: MEC, 2005. Disponível *on line* em: <http://www.mec.gov.br/reforma/Documentos/DOCUMENTOS/2005.8.2.21.24.4.pdf>. Acessado em 03/05/2006.

MONTEIRO, Paula. Dólares Distantes. Ensino Superior, n. 64, janeiro de 2004, p. 14-16.

MONTEIRO, Carlos, BRAGA, Ryon. O Mercado de Educação Superior Particular no Brasil. Aprender Virtual, ano 3, n. 3, mai/jun de 2003, p. 12-29.

NEVES, José Luís. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 1, n. 3, 2º semestre, 1996.

NEVES, Renata. Um Negócio Nota 10. Estado de Minas Economia, n. 29, setembro de 2000.

OLIVE, Arabela Campos. Histórico da Educação Superior no Brasil In SOARES, Maria Susana A. (coord). A Educação Superior no Brasil. Brasília: CAPES, 2002.

OLIVEIRA, Sílvio L. Tratado de Metodologia Científica. São Paulo: Pioneira, 1999.

O'MEARA, KerryAnn. The Impact of Consumerism, Capitalism, and For-profit Competition on American Higher Education. International Higher Education, n. 22, winter, 2001, p.3-5.

PLA-BARBER, José. The internalization of foreign distribution and production activities: New empirical evidence from Spain. International Business Review, volume 10, Issue 4, August 2001, p. 455-474.

RACE, Julia. Do We All Acknowledge the Existence of a Market in International Education? A viewpoint from the academic cooperation agencies. Belgium: Academic Cooperation Association, 1998. Disponível on line em <http://www.ipv.pt/millennium/race11.htm>. Acessado em 14/01/2002.

RIBEIRO, D. A universidade necessária. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1975.

RODRIGUES, Leandro. A Educação como Negócio. Ensino Superior, ano 5, n.54, março de 2003, p. 14-17.

ROSENBERG, Cynthia. Nota Alta. Exame, São Paulo, ano 36, n° 7, 03 de abril de 2002, p. 34-45.

RUDDER, Helmut de. On the Europeanization of Higher Education. International Higher Education, n. 19, Spring, 2000, p. 4-6.

SARAIVA, Ernani Viana. A Construção de Estratégias: um estudo de caso no setor de telefonia móvel. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 2004.

SCHWARTZMAN, Simon. A Educação Superior no Brasil e na América Latina. Aprender Virtual, ed. 13, ano 3, n. 4, jul./ago. de 2003, p. 6-9.

SCHWARTZMAN, Jacques, SCHWARTZMAN, Simon. O Ensino Superior Privado Como Setor Econômico. Ensaio, n. 37, vol. 10, out./dez. de 2002, p. 411 – 440.

SOARES, Maria Susana A. O Acesso à Educação Superior e sua Cobertura Demográfica *In* SOARES, Maria Susana A. (coord). A Educação Superior no Brasil. Brasília: CAPES, 2002.

SOUZA, Marcos de Moura e. Estrangeiros Querem Comprar Universidades. O Estado de São Paulo, Geral, 20 de agosto de 2003. Disponível on line em <http://txt.estado.com.br/editorias/2003/08/20/ger014.html>. Acessado em 05/02/2003.

VAN DER WENDE, Marijk. Quality Assurance in Higher Education and the Link to Internationalisation. Centre for Higher Education Policy Studies (CHEPS). The Netherlands: University of Twente, 1999. Disponível on line em <http://www.ipv.pt/millennium/wende11.htm>. Acessado em 14/01/2002.

WILD, Ray. As Novas Escolas de Administração. HSM Management, São Paulo, ano 1, n° 2, 1997, pp. 92-98.

WIT, Hans de. Rationales for Internationalisation of Higher Education. The Netherlands: Universiteit van Amsterdam, 1998. Disponível on line em <http://www.ipv.pt/millennium/wit11.htm>. Acessado em 14/01/2002.

WORLD BANK, The. Traits of a Global Market for Advanced Humans Capital – how can the global demand for post-secondary education be met. Washington DC: OECD - US Forum, 23 de maio de 2002.

WTO. Comunicación de los Estados Unidos. Suíça, 18 de dezembro de 2000 (S/CSS/W/23). Disponível on line em <http://www.wto.org>. Acessado em 20/05/2003.

WTO. Comunicación de Nueva Zelandia. Suíça, 26 de junho de 2001 (S/CSS/W/93). Disponível on line em <http://www.wto.org>. Acessado em 20/05/2003.

WTO. Services Negotiations Offer Real Opportunities for All WTO Members and More So for Developing Countries. WTO News: 2002 Press Releases, Suíça, 28 de junho de 2002. Disponível on line em <http://www.wto.org>. Acessado em 20/05/2003.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIP, George S. Estratégia Global ... Em Um Mundo de Nações *In* MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. O Processo da Estratégia, 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)