

## A Internacionalização dos Cursos de Graduação em Administração de Empresas no Brasil

**Autoria:** Gilberto Sarfati, Tales Andreassi

### Resumo

Este artigo discute o nível de internacionalização dos cursos de graduação em Administração de Empresas em escolas brasileiras baseado em uma *survey* realizada junto a 39 instituições filiadas a Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração de Empresa (ANPAD). Esta *survey* foi baseada em pesquisa similar que vem sendo realizada pela Academy of International Business (AIB) desde 1969. O artigo inicialmente discute a internacionalização do ensino superior; a seguir, analisa especificamente a internacionalização das escolas de Administração. Esta pesquisa focou apenas os cursos de graduação em Administração. Neste sentido, a pesquisa foi mais restrita que as *surveys* da AIB que focam inclusive programas de mestrado e doutorado. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), há 3.481 instituições com programas de graduação em Administração autorizados pelo Ministério da Educação (MEC). Entretanto a amostra escolhida foi de 65 escolas com programas de pós-graduação filiados a Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD). A razão pela qual foram escolhidas escolas afiliadas a uma associação de pós-graduação é que essas 65 escolas são consideradas escolas com indicadores de qualidade superiores, uma vez que há um corpo docente dedicado à pesquisa. Assim sendo, acredita-se que, caso haja iniciativas de internacionalização, a probabilidade delas estarem concentradas nessas escolas é significativamente maior. Tal procedimento foi necessário para garantir a relevância da *survey*. Conclui-se que a internacionalização dos cursos analisados limita-se ao envio de estudantes ao exterior. Há uma baixa oferta de cursos voltados a negócios internacionais, poucas escolas que incentivam a vinda de alunos intercambistas do exterior e também pouco intercâmbio de professores. O estudo compara os resultados nacionais com pesquisas similares conduzidas nos Estados Unidos e na Europa pela AIB e com pesquisas realizadas em países árabes e da América Latina. A comparação reforça o resultado encontrado: a baixa internacionalização do currículo dos cursos de graduação em Administração de Empresas no Brasil. Desta forma, as escolas de administração que desejem aumentar sua competitividade e capacitar os seus estudantes a lidar com os desafios corporativos contemporâneos devem, em primeiro lugar, desenvolver cursos com conteúdo de negócios internacionais a áreas afins, como marketing e logística internacional. O segundo passo é desenvolver programas de mobilidade de estudantes e professores.

## 1. Introdução

O ex-primeiro ministro britânico, Tony Blair, disse certa vez: “agora todos somos internacionalistas, quer queiramos ou não” (NUSSBAUM, 2003). A globalização, entendida como a integração econômica internacional, tem permitido e caracterizado a erosão das fronteiras nacionais, o que tem gerado uma enorme pressão nas organizações em torno da capacidade de operar globalmente. Esta capacidade de operar globalmente está relacionada, de um lado, com processos organizacionais e, de outro, com características dos funcionários que trabalham na empresa (LANE *et al*, 2006).

Neste contexto, a internacionalização das escolas de negócio aparece como um fator importante na formação de profissionais capazes de lidar com os obstáculos e oportunidades da globalização dos negócios. Esta pesquisa foca na internacionalização do currículo dos cursos de graduação em Administração das principais escolas de negócios do Brasil por meio da aplicação de uma *survey* junto aos coordenadores do curso. Esta *survey* foi baseada em pesquisa similar que vem sendo realizada pela Academy of International Business (AIB) desde 1969. A sua mais recente edição, a sexta, foi realizada em 2000 (KWOK e ARPAN, 2002).

As principais questões abordadas são:

1. Qual o grau de internacionalização explícito nos objetivos das escolas de negócio?
2. Como as instituições estão incorporando a internacionalização em suas organizações?
3. Qual o nível de internacionalização dos currículos de graduação em Administração?
4. Qual a extensão da internacionalização do corpo docente e discente?

Os resultados observados são comparados essencialmente com os da pesquisa da AIB (KWOK e ARPAN, 2002) e, em menor grau, com pesquisas similares realizadas em países árabes (AHMED, 2006) e na América Latina (ELAHEE e NORBIS, 2008).

O artigo inicialmente discute a internacionalização do ensino superior; a seguir, analisa especificamente a internacionalização das escolas de Administração. O próximo item discute a metodologia utilizada, uma *survey* aplicada em 39 escolas de Administração brasileiras. Em seguida, os resultados da pesquisa são apresentados e discutidos. Um item de conclusões e considerações finais encerra o trabalho.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 A Internacionalização do Ensino Superior

O processo de globalização não tem pressionado apenas a internacionalização de empresas, esse processo tem sido observado também entre as instituições de ensino superior. A internacionalização da educação é definida por Knight (2003) como o processo de integração das dimensões internacional, intercultural ou global nos propósitos, funções e oferta da educação superior. O mesmo autor entende que as principais dimensões desta internacionalização aparecem com a) mobilidade de pessoas (ida de professores e estudantes ao exterior); b) mobilidade de programas (implementação de programa educacional no exterior); e c) mobilidade de instituições ou provedores (instalação ou investimento de uma instituição ou provedora no exterior).

Cabe notar que embora a tecnologia democratize o acesso às informações, o processo de internacionalização é largamente desigual, já que as instituições do hemisfério norte seguem sendo os principais centros de ensino e produção acadêmica (ALTBACH, 2004). Desta forma, cada país vem desenvolvendo este processo de internacionalização da educação de forma distinta.

Huang (2006) nota que a internacionalização da educação na China desde o começo da década de 1990 foi fortemente caracterizada pelo envio de estudantes e professores ao exterior, mas desde o final daquela década o governo passou a estimular também a vinda de estudantes estrangeiros ao país e a internacionalização do currículo através da introdução de cursos em inglês e de cursos com conteúdo internacional. O autor nota que a primeira fase da internacionalização da educação no Japão também passou pelo aumento do intercâmbio estudantil. Para tanto, as universidades daquele país gradualmente aumentaram a oferta de cursos em inglês. Mais recentemente, diversas universidades japonesas instituíram programas de graduação com dupla titulação não só com países de língua inglesa mas também com a China, Cingapura e outros países asiáticos.

Segundo Maranhão e Lima (2009) a educação na América Latina é pouco internacionalizada, pois as universidades da região acolhem poucos estudantes oriundos da América do Norte, Europa e Ásia e, além disso, seus sistemas de educação têm pouca visibilidade mundial. Para as pesquisadoras a internacionalização curricular tem reforçado o modelo de educação preconizado pelos países hegemônicos configurando assim uma ferramenta da indústria cultural ao invés de promover a diversidade.

Miura (2009) realizou um estudo de caso sobre a internacionalização da Universidade de São Paulo, indicando que em 2005 a Pró-Reitoria de Pós-Graduação priorizou três elementos na internacionalização da instituição: a) mobilidade dos alunos e professores; b) desenvolvimento de projetos conjuntos e; c) realização de convênios para dupla-diplomação. Pela estratégia adotada por esta universidade incentivou-se a criação de comissões de cooperação internacional (CCIInt) em cada unidade para a promoção do intercâmbio acadêmico. Neste sentido, a Faculdade de Economia e Administração vem promovendo a mobilidade de alunos, a dupla-diplomação, além de incentivar o corpo-docente a dar aulas no exterior.

Já Souza e Fleury (2009) notam que instituições particulares de ensino - como a Universidade Anhembi Morumbi que teve em 2005, 51% de seu capital adquirido pela rede de universidades Laureate - a internacionalização é vista como uma forma de se diferenciar da competição e agregar a competência de desenvolvimento de negócios educacionais visando obter mais lucro. A internacionalização do Centro Universitário de Campo Grande (UNAES) através da aquisição de uma parte do controle acionário do New College of California e a formação de uma joint-venture entre a Faculdade Pitágoras e o Grupo Apollo, também são vistas como uma estratégia de expansão similar a adotada por empresas multinacionais em outros mercados. No caso da Universidade de São Paulo, que é uma universidade pública, o principal meio de internacionalização é a oferta do duplo-diploma e a mobilidade de estudantes e docentes. Neste sentido a instituição busca aumentar a sua reputação internacional via excelência acadêmica.

Segundo Altbach e Knight (2006) as forças de mercado têm aumentado a necessidade de investir na reputação das instituições de ensino superior que tem investido cada vez em campanhas de marketing e *branding* para ganhar este reconhecimento. As creditações internacionais fazem parte deste esforço pois são uma sinalização para os futuros estudantes do alto nível de ensino daquela instituição. As escolas que buscam estes selos de reconhecimento como AACSB (*Association of Advance Collegiate Schools of Business*), EFMD-EQUIS (*European Foundation for Management Development - European Quality Improvement System*) e Association of MBAs, acabam por internacionalizar o seu currículo e a incentivar a mobilidade de estudantes e professores exatamente para se qualificar para estas creditações.

## 2.2 A Internacionalização do Currículo de Administração de Empresas em Diversos Países

A *Academy of International Business* (AIB) vem promovendo desde 1969 a investigação da internacionalização curricular das escolas de negócios com especial foco nos Estados Unidos e em países europeus. A versão mais recente da pesquisa, em sua sexta edição, foi realizada no ano 2000 (KWOK e ARPAN, 2002).

Essa pesquisa partiu de uma amostra de 1139 instituições, sendo que apenas 151 informaram seus dados. Dessas 151, 102 eram de instituições dos Estados Unidos, 29 da Europa e 20 de outras regiões. Os autores apontam um aumento na aspiração à internacionalização em relação à pesquisa de 1992, mas apenas uma minoria das escolas investigadas disse estar “muito satisfeitas” com o grau de internacionalização do curso. Ou seja, a globalização dos negócios ocorreu de forma muito mais acelerada que a resposta das escolas de Administração, mesmo nos Estados Unidos.

Ahmed (2006) realiza *survey* similar com 110 escolas de negócios em países árabes tendo obtido a resposta de 39 instituições espalhadas pelo Líbano, Jordânia, Egito, países do Golfo Pérsico, Sudão, Síria Argélia, Líbia, Iraque e Iêmen. Entretanto, 22 instituições estão concentradas apenas no Líbano, Jordânia e Egito. A pesquisa demonstra que a grande maioria das instituições pesquisadas possui cursos especializados de negócios internacionais mas a escassez de material em árabe e de pessoal especializado são citados como os principais obstáculos à internacionalização.

Já em uma pesquisa recente (ELAHEE e NORBIS, 2008) sobre a internacionalização das escolas de negócio da América Latina, foram enviados questionários a 69 escolas associadas ao Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração (CLADEA) com o retorno de 21 respostas (apenas uma do Brasil). Esta pesquisa revela que as instituições pesquisadas mostram considerável nível de internacionalização com matérias específicas em negócios internacionais, corpo docente especializado, intercâmbio de professores e de estudantes. O resultado extremamente positivo pode ter sido influenciado pelo número baixo de respondentes, que por estarem dispersos em diversos países podem ter representado as melhores escolas de negócio de cada lugar.

### 3. Metodologia

Esta pesquisa focou apenas os cursos de graduação em Administração. Neste sentido, a pesquisa foi mais restrita que as *surveys* da AIB que focam inclusive programas de mestrado e doutorado. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), há 3.481 instituições com programas de graduação em Administração autorizados pelo Ministério da Educação (MEC). Entretanto a amostra escolhida foi de 65 escolas com programas de pós-graduação filiados a Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD).

A razão pela qual foram escolhidas escolas afiliadas a uma associação de pós-graduação é que essas 65 escolas são consideradas escolas com indicadores de qualidade superiores, uma vez que há um corpo docente dedicado à pesquisa. Assim sendo, acredita-se que, caso haja iniciativas de internacionalização, a probabilidade delas estarem concentradas nessas escolas é significativamente maior. Tal procedimento foi necessário para garantir a relevância da *survey*.

Os questionários foram enviados aos coordenadores dos cursos de graduação em Administração de Empresas via e-mail, com a opção de responder as questões em um arquivo Word em anexo ou por meio de um *link* para o site <http://www.freeonlinesurveys.com>.

As mensagens foram disparadas pela primeira vez em março de 2009 seguidas de contato telefônico para reforçar o pedido de resposta. Este procedimento foi repetido por oito vezes até julho de 2009. O total de respostas foi 39, ou seja, 60% da amostra. O

grau de resposta foi significativamente superior ao da pesquisa da América Latina, com amostra de 69 instituições e grau de resposta de 31% (ELAHEE e NORBIS, 2008), da pesquisa em países árabes com 110 escolas e resposta de 35% (AHMED, 2006) e a última pesquisa da AIB com 1139 escolas e resposta de 13% (KWOK e ARPAN, 2002). As 27 questões foram elaboradas com base no último questionário da AIB (KWOK e ARPAN, 2002) para assegurar a comparabilidade dos resultados. A *survey* foi dividida em 6 partes, a saber: internacionalização da missão da escola, internacionalização organizacional, internacionalização da grade curricular, departamentos da escola, melhores práticas de internacionalização adotadas pela escola e informações institucionais tais como tamanho da instituição e caráter público ou privado.

#### 4. Resultados e Discussão

##### 4.1. Internacionalização da missão

A grande maioria das escolas (95%) redigiu uma missão. No entanto, apenas 6 (16%) fizeram alguma menção específica a negócios internacionais. Esta porcentagem é consideravelmente mais baixa do que os 87.7% da pesquisa da AIB (KWOK e ARPAN, 2002) e 68% das escolas árabes (AHMED, 2006). Em termos do desenvolvimento de um plano estratégico nos últimos 5 anos que incorpore objetivos específicos relacionados aos negócios internacionais, apenas 51.3% das instituições responderam afirmativamente a este item, contra 76,8% da amostra da AIB (KWOK e ARPAN, 2002).

Os resultados demonstram que institucionalmente as escolas brasileiras ainda não incorporaram os negócios internacionais como parte dos seus objetivos primários, ao menos nos mesmos moldes das instituições pesquisadas pela AIB. Entretanto, há progressos na inserção da dimensão internacional no planejamento das instituições. Geralmente o planejamento de longo prazo inclui o aumento da rede internacional de escolas parceiras visando o aumento de intercâmbio do corpo docente e discente. Embora isso seja insuficiente para refletir a efetiva inclusão dos negócios internacionais no planejamento institucional indica ao menos um desejo de uma maior exposição internacional.

Em relação aos objetivos de negócios internacionais, como revelado na Tabela 1, fica claro que todos os coordenadores brasileiros consideram importante uma consciência geral sobre o ambiente de negócios internacionais. No entanto, diferentemente da pesquisa da AIB, apenas 59% dos coordenadores brasileiros acreditam ser necessário que os alunos desenvolvam uma *expertise* em negócios internacionais.

Tais dados revelam que a necessidade de globalização do estudante aparece um tanto quanto descolada da inclusão do desenvolvimento de conhecimento específico sobre negócios internacionais. Esta constatação é reforçada pela comparação com os resultados da pesquisa da AIB que indicam que 80,1% dos pesquisados considera fundamental a necessidade do desenvolvimento de um conhecimento sobre negócios internacionais.

Tabela 1 - Objetivos de Negócios Internacionais no curso de graduação de Administração

Objetivos	Pesquisa AIB Concordo	Pesquisa Brasil Concordo
Os estudantes deveriam ter, no mínimo, uma consciência geral sobre o ambiente de negócios internacionais?	94.2%	100%
Os estudantes deveriam desenvolver uma expertise sobre negócios internacionais em pelo menos um campo funcional?	80.1%	59%
Os estudantes deveriam desenvolver uma expertise multifuncional sobre negócios internacionais?	70.3%	61.5%

Fonte: (KWOK e ARPAN, 2002) e dados da *survey*.

#### 4.2. Internacionalização e a estrutura organizacional

Em relação à internacionalização da grade curricular, 46.2% das escolas brasileiras pesquisadas têm alguma pessoa ou um grupo responsável contra 58% da amostra da AIB. Já em relação à administração de atividades internacionais, 82.1% das escolas brasileiras pesquisadas têm uma pessoa responsável contra 69% da amostra da AIB. Na amostra brasileira, 34.2% das instituições afirmaram ter planos de desenvolvimento de departamentos correlacionados aos negócios internacionais ante aos 36% da amostra da AIB (KWOK e ARPAN, 2002).

Esses números, em conjunto com os da parte I, demonstram que o aspecto mais notável da internacionalização das escolas brasileiras tem sido a estruturação de áreas para canalizar os contatos com escolas do exterior o que parece ocorrer de maneira menos articulada em comparação as escolas norte-americanas. Algumas escolas brasileiras têm direcionado inclusive estes esforços para a internacionalização curricular, mas ainda em um grau inferior às instituições estrangeiras. Cabe notar também que o indicativo de que 1/3 das escolas brasileiras pesquisadas estão desenvolvendo algum esforço de desenvolvimento de grupos estudos, departamentos e até mestrados em negócios internacionais é bastante positivo.

#### 4.3. Internacionalização da Grade Curricular

Comparar a internacionalização da grade curricular em diversas *surveys* não é uma tarefa fácil, já que alguns países, como o Brasil e outros da América Latina, tratam os negócios internacionais de forma ampla, oferecendo disciplinas eletivas, e em alguns casos com uma oferta de cursos de especialização. Já nos Estados Unidos, Europa e países árabes o sistema de oferta de *majors* e *minors* é o mais comum.

A tabela 2 compara os resultados de pesquisas da internacionalização da grade curricular das *surveys* da AIB (KWOK e ARPAN, 2002), países árabes (AHMED, 2006), países da América Latina (ELAHEE e NORBIS, 2008) e a pesquisa brasileira.

Tabela 2 – Comparação da internacionalização da grade curricular em pesquisas internacionais

Tipo de curso ofertado	Pesquisa AIB	Pesquisa Países Árabes	Pesquisa América Latina	Pesquisa Brasil	Brasil Pública	Brasil Privada
Difuso dentro de diversos cursos	86%	95%	NI	61%	79%	54%
Curso específico de negócios internacionais	88%	79%	50%	31%	21%	38%
Especialização em negócios internacionais	24%*	36%	43%	20%	7%	29%
Estágio/intercâmbio internacional	25%	NI	NI	41%	50%	29%

NI – Não informado

\* A pesquisa de 2000 não incluiu a questão. O dado refere-se à pesquisa de 1993.

Fonte: (KWOK e ARPAN, 2002), (AHMED, 2006), (ELAHEE e NORBIS, 2008) e dados da *survey*

Na *survey* brasileira foram pesquisadas 24 instituições privadas e 15 públicas. A incidência de oferta difusa de negócios internacionais aumenta nas instituições públicas quando dissociamos dos dados das privadas. Por outro lado, a oferta de especialização em negócios internacionais entre as privadas se aproxima mais dos resultados internacionais. Nota-se também que as instituições públicas relegam aos intercâmbios internacionais a tarefa do conteúdo de negócios internacionais de forma bastante acentuada.

A internacionalização curricular brasileira é consideravelmente inferior àquela observada nas pesquisas em outros países. Mesmo no caso da oferta da temática de

forma difusa em outros cursos da grade, a resposta foi relativamente baixa. A oferta de cursos específicos de negócios internacionais (tais como introdução aos negócios internacionais, marketing internacional, etc.) só é observada em 31% das escolas brasileiras contra 88% das escolas dos Estados Unidos/Europa. É igualmente inferior ao observado em países árabes e outros países da América Latina.

De certa forma o dado é paradoxal. De um lado os coordenadores consideram importante uma consciência do ambiente dos negócios internacionais, mas eles mesmos acabam confirmando que o currículo do curso acaba contemplando poucos elementos que visam à preparação do estudante para compreender os desafios dos negócios internacionais.

A internacionalização tardia das empresas brasileiras é atribuída ao fechamento comercial e protecionismo na economia brasileira até o início da década de 1990, além da ignorância sobre o funcionamento dos mercados internacionais associadas às distâncias geográfica, cultural e psicológica (FLEURY, A., FLEURY, M.T.L In RAMAMURTI e SINGH, 2009). Logicamente este fenômeno reflete-se também na falta de motivação para a internacionalização da grade curricular da graduação em Administração. Entretanto, passados quase 20 anos do início da liberalização comercial iniciada pelo presidente Collor, a pesquisa demonstra que relativamente poucas escolas modernizaram minimamente suas grades curriculares para contribuir para a formação de profissionais que trabalharão para empresas que operam em um agressivo ambiente competitivo internacional.

Das oito instituições brasileiras que disseram oferecer uma especialização (conjunto de disciplinas na área que normalmente confere um título no diploma de graduação) em negócios internacionais, duas não apresentam qualquer pré-requisito para participar do programa e cinco exigem a proficiência em um idioma estrangeiro (geralmente o inglês). Desta forma, constata-se que são poucas as escolas que ofertam conteúdo de negócios internacionais em outros idiomas, o que acaba indicando uma inserção bastante pequena de uma vivência internacional inclusive compartilhada com estudantes intercambistas.

Algumas escolas procuram compensar esta falha claramente oferecendo alternativas para que seus estudantes busquem este tipo de experiência por meio de estágios e programas de intercâmbios no exterior. Ou seja, parece que a percepção é de que o conhecimento internacional deva ser prioritariamente obtido fora do Brasil. Embora a experiência em escolas no exterior seja um aspecto interessante da internacionalização do ensino de Administração, grande parte das instituições internacionais oferta cursos que preparam os estudantes para a realidade internacional em suas próprias grades.

Conforme a tabela 3, em relação à oferta de cursos voltados a negócios internacionais, pouco menos de 1/3 das escolas brasileiras pesquisadas ofertam o curso de introdução aos negócios internacionais, sendo seguido pelos cursos de marketing internacional e gestão internacional. No caso das escolas dos Estados Unidos/Europa, a maior parte das instituições oferta cursos ligados a negócios internacionais preferindo em especial os cursos de marketing e finanças internacionais.

Tabela 3 – Comparação de oferta de cursos de Negócios Internacionais AIB X Pesquisa Brasil

Curso	Pesquisa AIB	Pesquisa Brasil
Introdução aos negócios internacionais	62,8%	31%
Marketing Internacional	82,6%	28,2%
Finanças Internacionais	81%	23,07%
Gestão internacional	70,2%	28,2%
Estratégia Internacional	38%	17,95%
Produção Internacional	10,7%	5,13%

Fonte: (KWOK e ARPAN, 2002) e dados da *survey*.

A maior parte dos coordenadores dos cursos de Administração amostrados estima que entre 1% e 5% dos seus estudantes participam de intercâmbio no exterior. Apenas três escolas amostradas disseram que mais de 10% dos seus estudantes participam deste tipo de programa. Os dados demonstram que embora as escolas estejam realizando esforços na construção de convênios internacionais, ainda são pouco os estudantes que ou se motivam ou conseguem recursos para passar ao menos um semestre no exterior.

Em relação ao nível de satisfação (“muito satisfeito” e “satisfeito”) com a internacionalização da grade curricular, nenhum coordenador na pesquisa brasileira apontou estar “muito satisfeito” e apenas 8,5% responderam “satisfeito” contra 33% de “muito satisfeito” e 77% de “satisfeito” na pesquisa AIB (KWOK e ARPAN, 2002). Em uma escala Likert onde 1 indica “nem um pouco satisfeito” e 5 “muito satisfeito”, a média das respostas brasileiras foi de 2,31 versus 3,21 da pesquisa da AIB. O dado indica que os coordenadores das escolas brasileiras reconhecem que a internacionalização da grade curricular é consideravelmente abaixo da desejada.

#### 4.4. Internacionalização dos departamentos da escola

Os coordenadores foram questionados sobre quais atividades consideravam essenciais para a internacionalização dos professores da instituição, em uma escala Likert onde 1 é “pouco importante” e 5 “muito importante”, sendo obtidas médias superiores as da pesquisa da AIB em quase todas as categorias. Cabe notar que foi atribuída grande importância à pesquisa internacional seguida de iniciativa própria e viagens ao exterior. Na pesquisa da AIB atribui-se mais importância a viagens ao exterior (muito próximo do resultado brasileiro) seguido de ensinar/morar no exterior e iniciativa própria (KWOK e ARPAN, 2002),.

Curiosamente no caso brasileiro ensinar/morar no exterior só perde para consultoria e outras atividades não-acadêmicas. Logicamente a pouca tradição brasileira de receber e enviar professores ao exterior influencia tal percepção.

Cabe notar também que a pesquisa brasileira indica que os coordenadores consideram bastante importante a experiência acadêmica e especializada em negócios feita especialmente no exterior. Ou seja, tende-se a valorizar mais a obtenção de conhecimento acadêmico no exterior do que a vivência profissional no exterior ao contrário das escolas pesquisadas pela AIB (KWOK e ARPAN, 2002).

Tabela 4 – Comparação de meios de internacionalização dos professores pesquisa AIB X pesquisa Brasil

Meios de internacionalização dos professores	Pesquisa AIB	Pesquisa Brasil
Viagens para o exterior	4,03	4,05
Ensinar/Morar no Exterior	3,86	3,56
Pesquisa Internacional	3,49	4,23
Educação Acadêmica	3,69	3,95
Cursos Internacionais especializados, especialmente para	2,93	3,79



doutorados		
Outros métodos de treinamento (ex. seminários, conferências, etc.)	3,69	3,85
Consultoria ou outras atividades não-acadêmicas	3,0	2,92
Iniciativa própria (ex. leitura, notícias e etc.)	3,75	4,10

Fonte: (KWOK e ARPAN, 2002) e dados da *survey*.

Cerca de 77% dos coordenadores brasileiros afirmam que não há planos de desenvolvimento de pesquisa ou de capacidade de ensino em negócios internacionais. Em contraposição, 79% das instituições árabes (AHMED, 2006) têm planos de desenvolver pesquisa e ensino em negócios internacionais. No caso da pesquisa da AIB (KWOK e ARPAN, 2002), um terço dos entrevistados tem planos de desenvolver a área de negócios internacionais em suas instituições.

A ausência de planos de desenvolvimento de capacidade de negócios internacionais acaba sendo uma contradição com a importância dada ao desenvolvimento de expertise em negócios internacionais nos estudantes exposta na primeira questão.

Desta forma, é importante compreender os fatores que dificultam a internacionalização do curso. Conforme a tabela 5, o fator mais citado como obstáculo em uma escala Likert de 1 a 5, foi a falta de fundos com 4,29 de média de resposta seguido da dificuldade de publicar (3,92) e pesquisar internacionalmente (3,76). Embora com uma média mais baixa (3,51), a falta de fundos também é citada como principal obstáculo à internacionalização na pesquisa da AIB seguido da dificuldade de pesquisar internacionalmente (2,98) e pouco interesse dos professores (2,92).

A tabela mostra ainda a diferença de percepção entre as instituições brasileiras públicas e privadas. Considerando o número de instituições pesquisadas, não há diferença significativa entre a percepção dos coordenados das públicas e privadas a não ser pelo item baixa percepção de valor que aparece um pouco maior entre as públicas. Entretanto, é preciso notar que a média em todas as questões foi consideravelmente alta. Pode-se deduzir que os coordenadores percebem múltiplos obstáculos à internacionalização do curso. Parece que na visão deles os múltiplos *stakeholders* (professores, alunos, direção etc.) acabam não atribuindo importância didática aos negócios internacionais, o que ajuda a explicar a ausência de esforços no desenvolvimento da área.

Tabela 5 – Comparação da percepção dos principais obstáculos para internacionalização pesquisa AIB X pesquisa Brasil

Obstáculos a internacionalização do curso de administração	Pesquisa AIB	Pesquisa Brasil	Brasil Pública	Brasil Privada
Baixa percepção do valor	2,67	3,23	3,67	2,90
Fundos insuficientes	3,51	4,29	4,13	4,39
Pouco interesse dos alunos	2,40	2,82	2,67	2,91
Pouco interesse dos professores	2,92	3,25	3,27	3,00
Pouco interesse da diretoria	2,72	3,25	3,60	3,00
Pouco interesse administrativo	2,51	2,81	2,93	2,71
Falta de materiais	2,11	2,69	3,00	2,47
Dificuldade em realizar uma pesquisa internacional	2,98	3,76	3,87	3,68
Dificuldade em publicar uma pesquisa internacional	2,70	3,92	4,00	3,86

Fonte: (KWOK e ARPAN, 2002) e dados da *survey*.

Em relação ao perfil dos professores, 82% dos respondentes brasileiros têm menos que 5% de nativos de outros países contra 51% da pesquisa AIB, que tem mais de 25%. Cerca de 51% das instituições brasileiras têm até 5% de seu corpo docente conduzindo pesquisas internacionais (além de 20% dos respondentes que não sabem). Entretanto,

80% dos respondentes brasileiros afirmam que o corpo docente tem hoje um conhecimento sobre negócios internacionais maior do que há cinco anos atrás contra 94% dos pesquisados pela AIB (KWOK e ARPAN, 2002). De qualquer forma a percepção do valor da dimensão internacional no caso brasileiro é bastante significativa. Conforme a tabela 6, a principal razão para o aumento do conhecimento de negócios internacionais dos professores no caso brasileiro é atribuída ao aumento de interesse dos estudantes (3,39) seguido de perto pela visita de professores estrangeiros que paradoxalmente é o fator menos importante citado pelos respondentes da pesquisa AIB (2,87). Por outro lado, o principal fator para o aumento no caso dos respondentes da AIB é a contratação de novos professores (3,71), que no caso brasileiro é o segundo menos relevante (2,59) (KWOK e ARPAN, 2002).

Os coordenadores brasileiros têm a percepção de que há interesse pelos negócios internacionais por parte dos estudantes e que alguns professores acabam desenvolvendo conhecimento por conta própria visando minimamente responder a esta nova demanda. Entretanto, é claro que não há respostas institucionais para o desenvolvimento e contratação de docentes especializados, ao contrário do que acontece em escolas dos Estados Unidos e da Europa.

Cerca de 60% dos respondentes brasileiros estão insatisfeitos com a internacionalização dos seus professores, 20% neutros e 20% satisfeitos. A insatisfação com a internacionalização docente entre os respondentes da AIB é de 27%, 13% neutros e 60% satisfeitos (KWOK e ARPAN, 2002).

Tabela 6 – Comparação das principais razões para o aumento do conhecimento sobre negócios internacionais pelo corpo docente

Razões para o aumento do conhecimento sobre negócios internacionais pelo corpo docente	Pesquisa AIB	Pesquisa Brasil
Contratação de novos professores com expertise internacional	3,71	2,59
Visitas de professores de instituições estrangeiras	2,87	3,38
Treinamentos dos professores através de acordos promovidos pela instituição	3,12	2,66
Treinamentos dos professores por conta própria	3,21	3,29
Aumento do interesse dos estudantes	3,22	3,39
Aumento do número de estudantes estrangeiros	2,93	2,57

Fonte: (KWOK e ARPAN, 2002) e dados da *survey*.

Em relação a mobilidade de estudantes, cerca de dois terços das instituições brasileiras pesquisadas afirmaram possuir acordos de intercâmbio com diversas instituições no exterior possibilitando que os seus alunos estudem fora do país por um período de 1 a 2 semestres letivos. Tal número é bastante significativo, especialmente quando comparado aos resultados da AIB que indicam que 44% das instituições norte-americanas têm esse tipo de acordo e 71,1% das européias (KWOK e ARPAN, 2002). A pesquisa da América Latina indica também um alto grau de acordo de intercâmbios com 86% dos respondentes (ELAHEE e NORBIS, 2008).

Já em relação a mobilidade de professores, a proporção de instituições brasileiras que possuem acordos de intercâmbio é significativamente menor, atingindo cerca de 23% dos respondentes. A amostra da AIB demonstra um nível de intercâmbio docente bastante significativo, sendo que 58% dos respondentes afirmam que mais de 25% dos seus professores já ensinaram no exterior (KWOK e ARPAN, 2002). Já na pesquisa da América Latina, 76% dos respondentes afirmam ter acordos de intercâmbio de professores (KWOK e ARPAN, 2002).

De modo geral as escolas se dizem satisfeitas com as parcerias internacionais. Cerca de 60% dos respondentes brasileiros se disseram satisfeitos contra 62% da pesquisa da AIB (KWOK e ARPAN, 2002).

Em uma avaliação geral sobre o progresso da internacionalização nos últimos cinco anos, 30% dos respondentes brasileiros se disseram satisfeitos contra 77% dos pesquisados pela AIB (KWOK e ARPAN, 2002).

#### 4.5. Melhores práticas de internacionalização

Os coordenadores brasileiros foram convidados a compartilhar aquilo que eles consideram as melhores práticas de internacionalização do curso de Administração.

Entre aqueles que responderam, grande parte enfatiza o papel do intercâmbio discente, mas algumas instituições citam as práticas de grupos de pesquisa internacional, intercâmbio de discentes, a criação de estruturas específicas para o relacionamento internacional, a contratação de professores especialistas, a criação de programas de especialização em negócios internacionais e o apoio a doutorados sanduíches como alguma das experiências importantes de internacionalização.

Conforme a tabela 7, a comparação da percepção entre instituições públicas e privadas com o grau de satisfação com as parcerias internacionais demonstra que parte significativa dos coordenadores se considera “satisfeito” tanto entre as públicas quanto entre as privadas

Tabela 7 – Comparação entre instituições públicas e privadas sobre o nível da satisfação com as parcerias com instituições internacionais

Nível de satisfação com as parcerias com as instituições internacionais na escola	Tipo de Instituição		Pesquisa Brasil
	Pública	Privada	
Insatisfeito	0%	5%	2,9%
Um pouco satisfeito	14,3%	10%	11,8%
Neutro	35,7%	35%	35,3%
Satisfeito	50%	40%	44,1%
Muito satisfeito	0%	10%	5,9%

Fonte: dados da *survey*.

### 5. Conclusões e Considerações Finais

A pesquisa com as escolas de Administração brasileiras mostra que o caminho preferido para a internacionalização tem se resumido a mobilidade de estudantes, geralmente criando áreas que encontram e administram as parcerias que irão possibilitar a ida de estudantes ao exterior. Avaliando as pesquisas internacionais nota-se que o intercâmbio deve ser uma via de mão dupla, o que obriga a escola brasileira a aumentar sua oferta de cursos especialmente em inglês. No entanto, um caminho natural do desenvolvimento dos negócios internacionais é o intercâmbio comercial com os vizinhos, o que também faria sentido intensificar os acordos com os países da América do Sul, implicando no desenvolvimento de conteúdos em espanhol. Porém, as instituições que possuem acordos de intercâmbio costumam citar especialmente escolas européias e em menor grau norte-americanas, mas as escolas da América do Sul não costumam ser citadas como destino dos estudantes brasileiros.

A via de mão dupla também deveria ocorrer na mobilidade do corpo docente. Pouquíssimas são as escolas brasileiras que recebem professores estrangeiros e que incentivam os seus professores a darem aulas no exterior. Na verdade, parece que este tipo de intercâmbio não é visto como importante pelos coordenadores brasileiros, sendo, no entanto, extremamente comum entre universidades dos Estados Unidos, Europa e Ásia.

Cabe notar também que há uma baixa oferta de cursos específicos de negócios internacionais na grade curricular da graduação em Administração. Isso acontece não por falta de interesse dos estudantes, mas por falta de percepção de valor por parte das instituições. Ou seja, fica claro que internacionalizar para as escolas de negócio

significa enviar os estudantes ao exterior e não ofertar conteúdo que o capacite a lidar com os dilemas do ambiente de negócios internacionais.

Conclui-se que a internacionalização da graduação das escolas de negócio brasileiras limita-se ao envio de estudantes ao exterior. Trata-se de uma internacionalização extremamente rudimentar e incabível frente às pretensões nacionais de aumento de inserção na economia internacional. O estudo comparativo reforça a baixa internacionalização da graduação em Administração de Empresas no Brasil. Faz-se necessário um maior compromisso institucional no sentido de investimento de recursos, contratação de pessoal especializado, desenvolvimento curricular e de programas de intercâmbio discente para fazer frente ao desenvolvimento das capacidades internacionais dos futuros profissionais de administração.

Desta forma, as escolas de administração que desejem aumentar sua competitividade e capacitar os seus estudantes a lidar com os desafios corporativos contemporâneos devem, em primeiro lugar, desenvolver cursos com conteúdo de negócios internacionais a áreas afins, como marketing e logística internacional. O segundo passo é desenvolver programas de mobilidade de estudantes e professores. Como notado anteriormente a mobilidade é uma via de duas mãos, portanto, as instituições brasileiras devem passar a ofertar cursos em inglês e espanhol e buscar atrair intercambistas não apenas dos Estados Unidos e Europa mas em especial de países vizinhos como Argentina, Uruguai, Colômbia, Venezuela e Chile. No mesmo sentido, os departamentos de relações internacionais das escolas devem aprofundar o relacionamento com as escolas estrangeiras incentivando a mobilidade de professores tanto no sentido de recebê-los para que ministrem cursos no Brasil, quanto enviando os seus professores a outros países, mais uma vez em especial da América do Sul. Estas medidas concretas devem contribuir para um aumento do grau de internacionalização das escolas de negócio brasileiras em comparação com as escolas americanas e européias.

### Referências

- AHMED, A.A., The Internationalization of the business Administration Curricula in Arab Universities, *Journal of Teaching in International Business*, v.18, n.6, p.89-107.2006
- ALTBACH, P.G., Globalization and the University: Myths and Realities in an Unequal World. *Tertiary Education and Management*, vol. 10, n.1, p.3-25, 2004
- ALTBACH, P.G., and KNIGHT, J., The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. *The NEA 2006 Almanac of Higher Education*. 2006
- ELAHEE, M., e NORBIS, M., Internationalizing Business Education: Evidences from Latin America. In: 2008 NORTHEAST DECISION SCIENCES INSTITUTE PROCEEDINGS. 2008, Nova York, NY. *Proceedings*, Nova York: Northeast DSI, 2008.
- FLEURY, A., e FLEURY, M.T.L., Brazilian Multinationals: Surfing the Waves of Internationalization. In: RAMAMURTI, R., e SINGH, J., (Orgs.) *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. New York, NY: Cambridge University Press, 2009. p. 200-243.
- GUTHERY, D.A., HUMBERTO, V., ZERIO, J.M, Internationalizing Business Education in Latin America: Status and Future Challenges. *Journal of Teaching in International Business*, vol.4, n.2, p. 61-75. 1993.
- HUANG, F., Internalization of Higher Education in the Era of Globalization: a Comparative Perspective from China and Japan. *Final Report of Developing Evaluation Criteria to Assess the Internationalization of Universities*. Osaka. Japão. 2006.
- KNIGHT, J., Updating the Definition of Internationalization. *International Higher Education*, 33, 3. 2003.
- KNIGHT, J., Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, v.8, n.1, p.5-31.2004.

- KWOK, C.C.Y.; ARPAN, J.S., Internationalizing the Business School: A Global Survey in 2000. *Journal of International Business*, v.33, n.3, p.571-581. 2002
- LANE, H.W. MAZNEVSKI, M.L., MENDENHALL, M.E., e MCNETT, J., *Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity*. Oxford: Blackwell Publishing. 2006.
- MARANHÃO, C.M.S.A.; e LIMA, M.C., Políticas Curriculares da Internacionalização do Ensino Superior: Multiculturalismo ou Semiformação? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. *Anais*. São Paulo: ANPAD, 2009.
- MIURA, I. K., O Processo de Internacionalização da Universidade de São Paulo: Um Estudo de Três Áreas de Conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. *Anais*. São Paulo: ANPAD, 2009
- NUSSBAUM, B., *Business Week*, 14 de Abril, 2003. P.43
- PAUL, S., ICKIS, J. e LIVETSKEY, J., Educating Managers for Business and Government: A Review of International Experience. *World Bank Discussion Paper*, n.54. The World Bank, Washington D.C. 1989
- SOUZA, E. P., e FLEURY, M.T., Estratégias e Competências para a Internacionalização de Instituições de Ensino Superior do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. *Anais*. São Paulo: ANPAD, 2009