

O Processo de Internacionalização de Escolas de Negócios: o Caso da Fundação Dom Cabral

Autoria: Ricardo Dias Pimenta, Roberto Gonzalez Duarte

Resumo

A internacionalização das instituições de ensino superior (IES) tem sido objeto de debate devido à influência mútua entre a internacionalização da educação e o processo de globalização econômica. A literatura sobre esse tema sugere a inclusão de uma dimensão internacional e intercultural nos propósitos, funções e realização da educação. No que se refere ao processo de internacionalização de escolas de negócios (EN), os estudos são raros. Sendo assim, realizou-se um estudo de caso na Fundação Dom Cabral, uma das principais escolas de negócios do País. Dados – primários e secundários – coletados e analisados segundo o modelo de Rudzki (1998), desenvolvido especificamente para o ambiente de EN a partir de pesquisa empírica sobre o processo de internacionalização de EN do Reino Unido, permitiram identificar o avanço de várias ações e a necessidade de um maior desenvolvimento em algumas frentes.

1 Introdução

O crescimento do comércio internacional e de investimentos estrangeiros diretos (IEDs) favorecem o fluxo e o intercâmbio entre indivíduos de diferentes nacionalidades e culturas. Essa maior interação, por sua vez, tem apontado para a necessidade de profissionais com uma mentalidade mais internacional e competências interculturais. O mercado de trabalho exige pessoas capacitadas, com conhecimentos lingüísticos diversos e preparadas para atuarem em um ambiente culturalmente diverso. Seguindo a tendência de outros setores econômicos, as atividades de educação vêm se transformando, tornando-se um negócio global (HIRA, 2003). Altbach (2004) argumenta que, atualmente, mais de dois milhões de alunos do ensino superior estudam fora de seus países de origem. E, segundo esse autor, prevê-se que, em 2025, haja cerca de oito milhões de alunos estudando em universidades estrangeiras.

Quando se trata, especificamente, do ensino de administração de empresas, percebe-se que a internacionalização tem sido ainda mais significativa. Juntamente com a tecnologia da informação e biotecnologia, a administração de empresas é uma área quase que inteiramente dominada pelos grandes centros acadêmicos localizados no hemisfério norte e, particularmente, sensíveis aos efeitos da globalização. Por outro lado, áreas do conhecimento, como história, línguas, ciências sociais e humanas seriam, em princípio, menos influenciadas, por manterem um forte vínculo com seus países de origem e, conseqüentemente, com suas culturas nacionais (ALTBACH, 2004). Segundo o International Association of Universities (IAU), a principal área do conhecimento a se internacionalizar é a de administração de negócios.

O estudo da internacionalização das IES e EN sugere que existem diferentes abordagens, não mutuamente excludentes, que servem de moldura para enquadrar as ações realizadas. Por abordagem, podem se entender valores, prioridades e ações que se estabelecem quando da conceituação e implementação das ações de internacionalização. As abordagens não são fixas e alteram-se com o tempo, não sendo influenciadas apenas por fatores externos, mas, também, por fatores internos, como história, cultura, prioridades estratégicas e declaração de missão da instituição. Em muitas situações, tanto países quanto instituições utilizam diferentes abordagens, simultaneamente, ou, então, estão em um período de transição de uma abordagem para outra. No âmbito institucional, existe consenso entre vários autores

quanto às diferentes abordagens do processo de internacionalização classificadas em: (i) atividade; (ii) competência; (iii) cultural ou *ethos* e (iv) processual ou estratégica (KNIGHT, 2004; RUDZKI, 1998; QIANG, 2003).

As razões para a internacionalização relacionam-se com a natureza intrínseca da educação, cujo principal papel é o de ajudar o indivíduo a compreender o mundo. Razões podem ser descritas como motivações que levam IES e EN a se internacionalizarem. Elas nos remetem, segundo De Wit (2002) e Knight (2004), ao “porquê” da internacionalização. As razões implicam diferentes meios e fins para a internacionalização, não existindo uma única motivação para isso, mas um conjunto de imperativos, não mutuamente exclusivos. As razões podem ser de ordem acadêmica, política, econômica e sociocultural.

Este artigo relata o processo de internacionalização da FDC, uma das principais escolas de negócio brasileira, procurando não só analisar a influência do contexto nesse processo como, também, identificando as razões que o motivam e verificando o nível de realização de atividades em termos de mudanças organizacionais, inovação curricular, desenvolvimento da equipe e mobilidade de estudantes.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a próxima seção – referencial teórico – discute a internacionalização das IES e EN. A segunda parte apresenta a metodologia utilizada. Subseqüentemente, apresenta-se o caso da FDC. Finalmente, são apresentadas, respectivamente, a discussão do processo de internacionalização dessa escola e as considerações finais, em que se ressaltam, principalmente, as implicações, as limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

2 Referencial Teórico

2.1 A internacionalização de IES

O aumento do fluxo de pessoas de diferentes nacionalidades e culturas entre fronteiras, através de processos migratórios ou turísticos, tem favorecido a disseminação do conhecimento e incentivado, por sua vez, a distribuição de mercadorias, recursos financeiros, tecnologia e cultura (HIRA, 2003). Nesse contexto, intensificou-se a interdependência econômica entre nações em um fenômeno denominado globalização, que modifica a tradicional análise de um estado/país como principal ator da cena econômica (GACEL-ÁVILA, 2005; BEERKENS, 2003; DICKEN, 2003).

A globalização – econômica, tecnológica, e cultural – afeta diretamente as relações econômicas e, sobretudo, a maneira como as organizações operam. Talvez o mais importante efeito tenha sido a intensificação da competição entre os países a partir de processos de desregulamentação, das privatizações e do surgimento de blocos comerciais (BARTELL, 2003; GREEN, 2002; YANG, 2002; ALTBACH, 2004).

Além dos conhecidos efeitos para os países, instituições e organizações, a globalização teve também influência nas atividades educacionais e de pesquisa das IES que têm respondido mediante o processo de internacionalização, a fatores como o estreitamento das relações entre os países e, a crescente importância da preparação de profissionais para seu ingresso no mercado de trabalho.

Segundo Knight (2003), embora globalização e internacionalização sejam vistos como processos distintos, estão relacionados. A globalização caracteriza-se como parte do ambiente internacional, enquanto que a internacionalização pode ser entendida como um conjunto de atividades de caráter facultativo para lidar com a globalização. Para a autora, “a internacionalização está mudando o mundo da educação superior e a globalização está mudando o mundo da internacionalização” (KNIGHT, 2004:5).

Knight (2004:9) define a internacionalização do ensino superior como um “processo de integração da dimensão internacional, intercultural ou global nos propósitos, funções e realização da educação superior”. Nessa definição são enfatizados elementos importantes, considerando-se a internacionalização como um processo contínuo e evolucionário de ações que podem incluir elementos locais e internacionais. Importa o senso abrangente da ação educacional, ao considerar culturas e pontos de vista diferentes, e não apenas a perspectiva local em que se realizam as ações de educação. Da mesma forma, integração denota necessidade da adequação de políticas e programas para assegurar que o processo de internacionalização seja central e não marginal. Os termos internacional, intercultural e global complementam-se a fim de conferir maior riqueza, amplitude e profundidade à definição. Quanto aos propósitos, função e realização, a internacionalização deve ter como objetivo vincular o processo de internacionalização à definição de missão das instituições, a seu papel local e à forma como as atividades de educação se realizam (KNIGHT, 2004).

As conseqüências do movimento de globalização e do processo de internacionalização de IES são distintas para os países desenvolvidos e para os países em desenvolvimento. Por exemplo, os países do hemisfério norte abrigam os principais centros de geração do conhecimento, que se beneficiam da existência de pessoas qualificadas, de recursos financeiros e de infra-estrutura, como bibliotecas e laboratórios para pesquisa, atraindo atualmente 80% dos estudantes internacionais que, em sua maioria, têm origem no sul. Paradoxalmente, mesmo as atuais tecnologias, que poderiam alterar essa configuração, acabam reforçando essa situação de desigualdades (ALTBACH, 2004). Outro fator que contribui para o desequilíbrio do processo de internacionalização das IES é a questão do idioma. Como a maioria das publicações científicas é em inglês, isso significa uma vantagem comparativa dos países de língua inglesa em relação aos demais (GREEN, 2002; ALTBACH, 2004).

Dessa forma, tornar-se um ator relevante no contexto internacional da educação e atingir a condição de centro é cada vez mais difícil, tendo em vista a necessidade crescente de recursos para investimentos em pesquisa, laboratórios e equipamentos. Apesar dessa desigualdade, a atual multipolaridade do mundo aumenta as possibilidades de IES e EN de países em desenvolvimento encontrarem soluções e evitarem a marginalização através de diferentes respostas, tais como a internacionalização de suas atividades, a maior segmentação de sua atuação e a realização de parcerias e acordos internacionais (KNIGHT, 2003; ALTBACH, 2004). Apesar de a internacionalização das IES ainda ser um processo desigual, há benefícios decorrentes deste, por exemplo, o desenvolvimento de professores, alunos e equipe de apoio; as melhorias no ensino e na aprendizagem; a realização de pesquisas; e, por fim, um maior conhecimento de diferenças culturais (KNIGHT, 2003).

2.2 Internacionalização de EN

A internacionalização das EN está sujeita aos mesmos desafios enfrentados pelas IES. O acirramento da concorrência por alunos, recursos e professores; as novas tecnologias e seus impactos na realização das atividades educacionais, inclusive na pedagogia de ensino; são alguns dos desafios enfrentados pelas EN. Hawawini (2005) inclui ainda outros desafios, como a falta de professores qualificados, a dificuldade de se atingir um equilíbrio financeiro nas atividades, a necessidade de se estabelecer uma estrutura de governança, os desafios da construção de uma marca forte, além de, mais recentemente, exigências de certificação, entrada de novos participantes e edição de *rankings* produzidos por empresas de mídia, principalmente a Business Week e o Financial Times. Esse último desafio tem impactos relevantes, pois, em um ambiente de competição e que valoriza comparações, o posicionamento pode influenciar o nível dos futuros salários dos alunos e, em conseqüência,

com isso, atrair os melhores estudantes, assim como professores de mais prestígio (WARDE, 2002). Tanto os *rankings* como as certificações consideram o critério de internacionalização em suas avaliações.

A AACSB, a partir de 1974, incluiu a internacionalização como um dos requisitos verificados nas EN, o que incentiva a busca da internacionalização de programas, participantes e equipe de professores (ARPAN, 2003). Neste trabalho, assumiremos para EN a definição proposta por Rudzki (1998:18): “qualquer departamento, faculdade ou unidade organizacional que esteja especialmente envolvido com o ensino de negócios, mesmo que esta esteja ou não identificada como escola de negócios”. Desse segmento educacional participam três amplas categorias de provedores: as tradicionais escolas de negócio, vinculadas às universidades; instituições de ensino com fins lucrativos e um outro amplo grupo, composto por centros de desenvolvimento de executivos, empresas de consultoria, consultores independentes e centros de treinamento ou universidades corporativas. (AACSB, 2002).

Essas instituições procuram se diferenciar, mediante uma ampla oferta de programas segmentados por diferentes critérios, como a forma e intensidade de sua realização (tempo integral, tempo parcial, ao longo da semana ou fins de semana); duração (de poucos dias a vários anos); local de realização (único *campus*, internacional, nas empresas, de forma virtual); flexibilidade para o participante (acumulação de créditos); modo de realização (face a face, parcialmente a distância, totalmente a distância). (AACSB, 2002).

2.3 Modelos de internacionalização de IES e EN

O crescente interesse sobre a internacionalização de IES e EN tem levado, segundo Rudzki (1995), à realização de várias pesquisas, buscando um claro entendimento do processo e seus elementos. A combinação desses elementos dá origem a modelos que sintetizam diferentes processos utilizados para a internacionalização das IES e EN, os quais focam conjuntos de atividades, ritmo de implantação, gestão da equipe de professores e da equipe de apoio administrativo e relacionamento com as partes interessadas. Ou seja, procuram, cada um a sua maneira, analisar a implantação do processo de internacionalização de IES e EN. São abordagens que se complementam. Ademais, oferecem maneiras que permitem avaliar o comprometimento das instituições quanto à evolução do processo de internacionalização, oferecendo a construção de molduras teóricas para as diversas atividades relacionadas.

Neste trabalho apresenta-se o modelo de Rudzki (1998), discutindo-se as atividades que institucionalizam a internacionalização das EN.

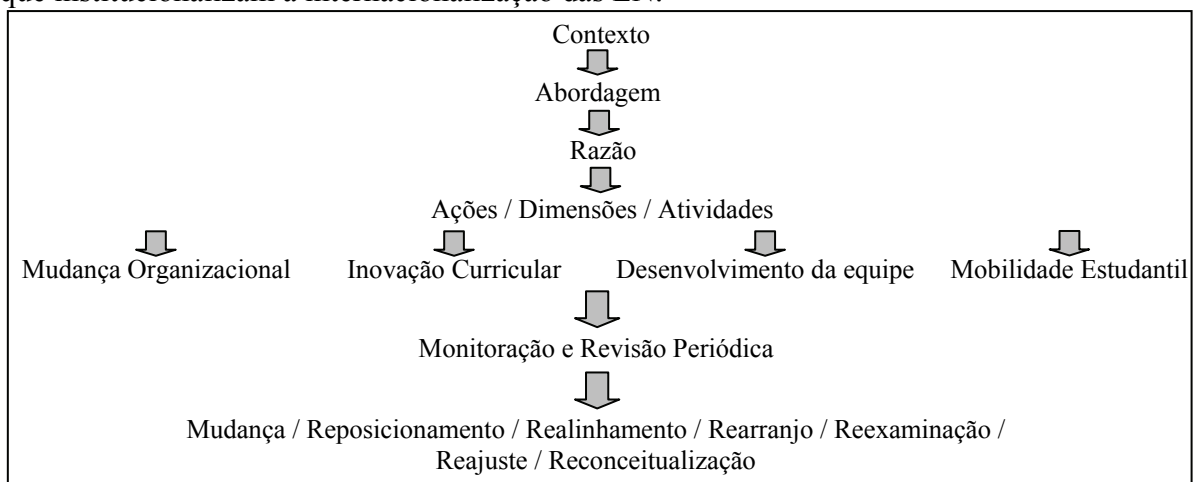


Figura 1: Modelo de Rudzki
Fonte: RUDZKI, 1998:248.

O modelo analisa, inicialmente, as variáveis ambientais influenciadoras do negócio das EN. Considera o contexto externo, incluindo os ambientes internacional e nacional. A análise desses ambientes permite uma abordagem do processo de internacionalização condizente com a realidade externa – internacional e nacional – da instituição.

Rudzki (1998) classifica a abordagem dentro de um *continuum*, que varia entre a internacionalização proativa, a reativa, a “oculta” e a ausência deliberada de internacionalização. A abordagem proativa refere-se à existência de uma política ou estratégia explícita. A reativa, ou passiva, constitui uma resposta a fatores externos, como disponibilidade de recursos ou necessidade de aumento da renda, ou, então, como resposta à falta de investimento governamental. Na abordagem oculta, as atividades são realizadas por indivíduos – tanto pelo *staff* como pelos estudantes – sem apoio oficial ou institucional.

Em seu modelo, Rudzki (1998) leva em conta as definições comumente aceitas para as razões: políticas, acadêmicas, econômicas e culturais. Sua pesquisa indica que as razões mais presentes para a internacionalização são os incentivos financeiros (razão econômica) e a existência de dimensão internacional na pesquisa e no ensino (razão acadêmica). Considera também a função cultural e o desenvolvimento do indivíduo como benefícios decorrentes desse processo (razão cultural).

Segundo Rudzki (1998:251), as ações que constituem o processo de internacionalização de uma instituição consistem em quatro grupos: (i) mudança organizacional, (ii) inovação curricular, (iii) desenvolvimento da equipe e (iv) mobilidade estudantil.

Mudanças organizacionais referem-se, principalmente, a alterações na estrutura de gestão das EN, para a realização das diversas atividades relacionadas ao processo de internacionalização, causando impactos na forma tradicional da realização das operações. Demandam ações de planejamento que contemplem atividades como comprometimento institucional com a internacionalização evidenciado por política, estratégia, alocação de recursos e plano operacional; programas conjuntos permanentes com instituições estrangeiras; pesquisas em parceria com outras instituições no exterior; estabelecimento de redes externas em nível institucional, acadêmico, departamental ou individual; franquias de cursos; estabelecimento de qualificação dupla ou conjunta com outras instituições além do reconhecimento da complexidade da administração de ações internacionais e desenvolvimento da equipe.

A inovação curricular é normalmente a parte mais visível no processo de internacionalização de uma EN e pode incluir a criação de programas novos - completos ou módulos dentro dos já existentes; o ensino compulsório de uma segunda língua para todos os estudantes; o apoio lingüístico para estudantes estrangeiros; a mudança na forma de ensino com o uso de estudos de caso ou projetos de trabalho.

Rudzki (1998) destaca que o desenvolvimento da equipe – professores e equipe de apoio administrativo – tem um papel absolutamente relevante no processo de internacionalização, constituindo-se um fator-chave. Nesse desenvolvimento incluem-se atividades que vão desde os tradicionais treinamentos até as atividades internacionais, que permitam o seu engajamento em períodos sabáticos. Contempla-se, ainda, o contínuo desenvolvimento profissional que atualize conhecimento e habilidades. Uma equipe adequada de professores é imprescindível ao sucesso de uma EN, o que torna necessário um contínuo desenvolvimento profissional que mantenha o conhecimento atualizado.

A mobilidade de estudantes pode ser entendida tanto como mobilidade física para a minoria dos estudantes, devido a uma série de razões, principalmente relacionadas às questões econômicas, como mobilidade intelectual para a maioria, significando a capacidade de acesso a conceitos e experiências formulados em um ambiente educacional multicultural. Esta última

tem sido largamente ignorada nos debates sobre mobilidade estudantil, apesar de sua importância.

A etapa de revisão periódica do processo de internacionalização é essencial para se averiguar a consistência entre as realizações da instituição e os elementos do modelo, uma vez que o processo de internacionalização requer constante monitoramento, tanto para reforçar a operação da instituição quanto para identificar necessidades de melhorias.

O último estágio do modelo consiste no reposicionamento e realinhamento das atividades, cujo ponto principal é assegurar que mudanças sejam realizadas de acordo com os resultados da revisão periódica do processo de internacionalização. Salienta-se que as adaptações incluem tanto o ambiente interno como externo, de forma a garantir a sobrevivência e sustentabilidade do processo de internacionalização.

A proposição de Rudzki não está livre de críticas. Ao contrário, o modelo recebeu questionamentos. De Wit (2002), por exemplo, questiona a estrutura do modelo que utiliza análise do contexto e abordagem do processo de internacionalização, em lugar das tradicionais análises externa e interna. Além disso, o posicionamento relativo dessas variáveis pode ser entendido como um posicionamento hierárquico, o que implicaria que variáveis externas teriam supremacia sobre as internas. De Wit questiona também as dimensões da internacionalização propostas por Rudzki: mudança organizacional; inovação curricular; desenvolvimento da equipe e mobilidade estudantil. Mais precisamente, o autor vê um desequilíbrio entre as dimensões, ou seja, a mudança organizacional tida como mais genérica situa-se em mesmo plano com outras questões muito concretas.

3 Metodologia

Tendo em vista o objetivo da pesquisa – analisar o processo de internacionalização da FDC – coletaram-se dados primários e secundários. No que se refere aos dados secundários, analisaram-se todos os relatórios anuais de atividades apresentados ao órgão superior de gestão da FDC – o Conselho Curador; relatórios de visitas do presidente da FDC a EN no exterior; acordos internacionais celebrados; relatórios de avaliação de programas realizados; relatórios de missões de intercâmbio de professores e demais documentos relacionados às atividades de internacionalização da FDC.

Quanto aos dados primários, foram realizadas entrevistas com profissionais envolvidos distintamente com o processo de internacionalização da FDC, de forma a se ter múltiplas percepções sobre o tema estudado: gestores da FDC (6), professores estrangeiros que mantêm longo e estreito relacionamento com a FDC (2), professores estrangeiros com pouco relacionamento com a FDC (1); professores brasileiros com amplo conhecimento da FDC (3); clientes, ex-participantes ou gerentes de RH de empresas clientes (4), totalizando 16 entrevistas, as quais foram realizadas entre abril e julho de 2006, pessoalmente por um dos autores ou por telefone. Todas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

Dada a diversidade de entrevistados e, por conseguinte, o conhecimento destes relativo ao processo de internacionalização da FDC, foram utilizados dois roteiros de entrevistas. O primeiro foi direcionado para gestores e professores, contendo 14 questões. O segundo, para ex-participantes e clientes, com oito questões. Embora distintos, o roteiro possuía um eixo comum: as variáveis contempladas no modelo de Rudzki discutidas previamente.

A análise dos dados adotou a estratégia de adequação ao padrão-chave (YIN, 2005) tendo como referência o modelo de Rudzki (1998).

4 O caso FDC

A FDC foi criada em agosto de 1976, como desdobramento do Centro de Extensão da Universidade Católica de Minas Gerais, atualmente PUC Minas. A equipe era formada por professores não pertencentes ao quadro da UCMG e com experiência empresarial. O alvo prioritário dos projetos era a comunidade empresarial. Logo no primeiro ano de sua atuação, a FDC estabeleceu sua primeira parceria internacional com a instituição francesa Centre d'Enseignement Supérieur des Affaires (CESA), atualmente, Groupe HEC. O objetivo era o treinamento de técnicos da FDC na França e a recepção de professores estrangeiros no Brasil, resultando no aprimoramento de técnicas de ensino e na ampliação da visibilidade da Instituição (FDC, Agenda para o Futuro; 1996).

No final dos anos 80, a análise da conjuntura brasileira demonstrava que o incremento do processo de globalização econômica influenciaria o ambiente empresarial brasileiro com a elevação da competição. A FDC buscou, então, aprofundar uma parceria com a comunidade empresarial brasileira, de acordo com a tendência mundial de cooperação entre empresas e EN, criando, em 1989, a parceria Centro de Tecnologia Empresarial – CTE. O objetivo era treinar atuais e futuros dirigentes empresariais, investir em pesquisas acerca da adaptação de práticas gerenciais internacionais e do estilo gerencial brasileiro e disseminar no sistema empresarial brasileiro os trabalhos desenvolvidos (FDC; Agenda para o Futuro; 1996).

A parceria com uma EN internacional foi considerada essencial à época da idealização do CTE, pois era fundamental garantir uma visão externa sobre seu desenvolvimento, além de permitir a realização de programas conjuntos e a identificação de profissionais que pudessem contribuir para o desenvolvimento e crescimento dessa iniciativa. Assim, a partir do CTE, estabeleceu-se, em 1990, a aliança entre a FDC e o INSEAD, que previa a realização de programas para executivos brasileiros e a transferência de tecnologia entre as duas instituições. Ademais, tornava-se possível a criação de outras oportunidades, tais como a realização de pesquisas, conferências e o intercâmbio de professores entre as instituições. O INSEAD, localizado na Europa, já era considerado, na época, uma das melhores EN do mundo (FDC, Agenda para o Futuro; 1996; Relatório de Atividades; 1998).

O acordo já consolidado com o INSEAD e o sucesso de suas realizações serviria como referência da FDC em sua apresentação às EN norte-americanas, permitindo que, no final de 1992, a FDC estabelecesse uma nova aliança, dessa vez com a J. L. Kellogg Graduate School of Management, uma das melhores EN norte-americanas, segundo o *ranking* do periódico Financial Times. A aliança inicialmente privilegiou a realização de um programa para desenvolvimento de executivos realizado em duas etapas: uma local, na FDC, e outra na Kellogg (FDC, Relatório de Atividades; 1992 e 1993).

Nessa mesma época, a partir da solicitação de empresários mineiros, foi iniciada, em 1992, uma nova parceria empresarial, o PAEX – Parceiros para a Excelência, que reúne empresas de porte médio, desejosas de seu desenvolvimento empresarial. O PAEX propõe-se a desenvolver um conjunto de atividades de pesquisa, treinamento e intercâmbio entre as experiências dos participantes que gera, adapta e aplica novas tecnologias de gestão entre as empresas associadas. O PAEX ampliou suas fronteiras com a formação de grupos de empresas em outros estados brasileiros e países da América Latina, constituindo-se uma rede que, atualmente, reúne 230 empresas da Argentina, Brasil, Chile, Equador e Paraguai (Disponível em: <www.fdc.org.br> Acesso em: set. 2006).

Em 1996, a FDC implantou seu programa de MBA, ao identificar no mercado brasileiro a demanda para a formação de profissionais para um novo ambiente empresarial. O programa foi construído em conjunto com o INSEAD e procurou reunir, em um mesmo projeto de ensino, o desenvolvimento da empresa e de seus executivos. Sua qualidade foi reconhecida pelo mercado, estando bem posicionado no *ranking* brasileiro publicado pela revista Você S/A e integrando o Executive MBA Council, primeiro passo para seu reconhecimento internacional.

Nesse mesmo ano, 1996, foi estabelecido para a FDC um conjunto de definições empresariais orientadoras de sua ação que se mantêm em vigor e colaboram no entendimento de seu desenvolvimento. No mesmo período, foi também proposta uma visão de médio prazo que passa a destacar o desejo do processo de internacionalização:

A estratégia de desenvolvimento da FDC aponta para a consolidação, por volta do ano 2000, de uma instituição de tecnologia empresarial que terá evoluído para um **centro internacional de gestão**. Pensando em expandir e desenvolver suas atividades, com padrão internacional, deverá contar com um campus, com instalações físicas próprias, em local afastado do centro de BH, onde também será construído um espaço residencial. (RELATÓRIO DE ATIVIDADES; 1996:X)

O desenvolvimento dessa formulação em um documento denominado *Visão 2001* previa, além da construção do *campus*, a presença de professores e participantes de outros países, o lançamento de novos produtos, o desenvolvimento de competência e tecnologia educacional a distância e o domínio das práticas gerenciais de âmbito global.

Em 2001, um novo marco estratégico, denominado *Visão 2006*, reforçou o desejo da evolução da FDC para um centro internacional de desenvolvimento de executivos e empresas. Essa dimensão internacional expressou-se, através de um conjunto de indicadores que estimulam a ampliação e a renovação do quadro de colaboradores e indicam a produção de conhecimento no mesmo nível das grandes EN com atuação internacional. Objetivava-se a condição de referência na América Latina, com certificação internacional de qualidade e participação no *ranking* das melhores do mundo. O estabelecimento desses indicadores dá a dimensão da intenção de internacionalização da instituição (FDC, RELATÓRIO DE ATIVIDADES; 2001).

Também em 2001, é estabelecida uma nova aliança com outra EN estrangeira, o que se deu a partir de relacionamentos construídos no INSEAD, onde um professor desta instituição, ao assumir a direção da escola UBC Commerce, hoje Sauder School of Business, viabilizou os entendimentos com a FDC. Esse novo relacionamento estruturou-se nos mesmos moldes dos anteriores, que prevêm a realização de programas de desenvolvimento de executivos, as possibilidades de intercâmbio de professores e a realização de pesquisas conjuntas.

Em 2005, ainda como resultado da formulação estratégica de 2001, a FDC estabeleceu parceria com a Antai School of Management (Shanghai Jiao Tong University), que, em conjunto com a Sauder School of Business, realizaram o programa 'China: Oportunidades e Desafios', destinado a executivos brasileiros (FDC, RELATÓRIO DE ATIVIDADES; 2005).

Em 2006, uma nova visão de longo prazo é construída, desta vez com o horizonte de 2026, ano em que a FDC completará 50 anos, o que reforça e desenvolve a intenção da FDC em tornar-se referência internacional no campo do desenvolvimento de empresas e de executivos, com o apoio do conhecimento gerado na própria FDC ou articulado por ela. Esse documento, mais estruturado que os anteriores, foi denominado *Visão 2026* e apresenta três desafios estratégicos a serem enfrentados: (i) a internacionalização da FDC, (ii) a geração de conhecimento e (iii) o desenvolvimento da organização (FDC, 2006).

O primeiro desafio, a internacionalização, coloca-se como necessário ao desenvolvimento da FDC e de seus clientes e deseja-se que seja realizado em um ritmo superior à internacionalização da economia brasileira. Como linhas gerais para a atuação futura, o documento propõe que a FDC esteja presente nas principais regiões do mundo, com participação na concepção e gerenciamento de uma das grandes cadeias mundiais de educação executiva. O documento apresenta as estratégias para se seguir para o exterior em um processo gradual com as empresas brasileiras que estão se internacionalizando e privilegiar as multinacionais em operação no Brasil e América Latina (FDC, 2006).

O segundo desafio, a geração de conhecimento, é considerado fundamental à consecução do primeiro desafio. Prevê a criação de conhecimento original em gestão que esteja integrado com a prática empresarial de forma relevante. A FDC deverá aproximar-se de multinacionais no Brasil e de empresas brasileiras, em processo de internacionalização, e estabelecer uma rede de alianças com centros de excelência nos temas definidos como de interesse (FDC, 2006).

O terceiro desafio, o desenvolvimento da organização, interliga e suporta o processo de internacionalização e a geração de conhecimento. O pressuposto é de que a internacionalização coloque desafios de tal ordem que demandem uma organização robusta financeiramente para a realização de investimentos no desenvolvimento do processo de internacionalização, além da abertura de mercados e da geração de conhecimento. Isto exigirá um volume de negócios e uma escala de atuação para que as atividades se realizem a um custo competitivo. Foram tidos como imprescindíveis a disponibilidade de certificações internacionais, como o European Foundation for Management Development – EFMD, a Association to Advance Collegiate Schools of Business – AACSB e a Association of MBAs – AMBA, além do posicionamento de destaque em *rankings* estratégicos para seu mercado de atuação (FDC, 2006).

Nas entrevistas realizadas, foi destacada a necessidade de uma EN se internacionalizar para manter-se competitiva:

Uma EN necessita estar em sintonia com o mundo, em um contínuo da internacionalização ao se posicionar entre dois extremos, sendo um de expectador acompanhando o que acontece, ou no outro, sendo um ator dos acontecimentos. (Gestor E).

Para alguns a FDC está mais próxima da vertente de ator dos acontecimentos, uma vez que:

A FDC objetiva tornar-se referência no desenvolvimento de executivos, para tanto iniciou suas atividades com atuação local, depois regional e, posteriormente, adquiriu visibilidade nacional conquistando o mercado brasileiro. Nesta trajetória, o próximo desafio será constituir-se como uma referência internacional. (Gestor B).

Nessa direção é reconhecida a forte liderança do presidente da FDC no desenvolvimento do processo de internacionalização. “Ele se envolve diretamente em visitas a potenciais parceiros, transitando internacionalmente para sentir o mercado.” (Gestor F). “Seu papel alterna de orientador para executor de várias ações do processo, propondo e liderando projetos e programas e estimulando os colaboradores nesta jornada.” (Gestores D).

Para outros entrevistados, a internacionalização da FDC:

... não está na agenda geral dos gestores no mesmo nível em que está na agenda do presidente. Além disso, a forte pressão por resultados financeiros de curto prazo pode criar um paradoxo, pois as ações de internacionalização não devem apresentar no curto prazo o mesmo padrão de resultados financeiros (professor A).

Alguns entrevistados afirmam que, segundo suas expectativas, a FDC avançou pouco no processo de internacionalização, considerando a existência de suas alianças internacionais. De acordo com um ex-participante,

A FDC poderia ter mais produtos ou iniciativas internacionais, usando a experiência internacional de seus aliados para alavancar outros negócios em diferentes países. Por exemplo, a aliança com a Kellogg poderia ter servido de base para uma atuação da FDC no México (Ex-participante A).

O crescimento vigoroso da FDC no mercado doméstico, ao aproveitar o potencial deste, absorveu sua capacidade de realização o pode ter gerado certa acomodação ao desenvolvimento do processo de internacionalização.

Quanto à formulação estratégica do processo de internacionalização, diz o Gestor A: “O ponto de chegada está claro, como atingi-lo dependerá de várias circunstâncias e oportunidades. Estratégia vem muito de planejamento, mas também muito de intuição, de colocações pessoais, do acaso.”

Cada vez mais o “gargalo” da FDC, em seu processo de internacionalização, estará, principalmente, na disponibilidade de professores e gerentes de projeto, cuja identificação e atração constituem um desafio para a FDC. Não dá para apostar somente no desenvolvimento da equipe existente na FDC. Deveremos buscar reforços, “o que não é fácil.” (professor D). Nesse esforço de ampliação do número de profissionais alocados ao núcleo técnico, além da natural escassez desses recursos no mercado, há de se considerar a questão da atratividade da FDC: “Quão atrativos seremos em angariar professores internacionais, estando em um país em desenvolvimento?” (Professor C).

5 Discussão do caso FDC

Na FDC, a intenção da internacionalização está presente desde o seu início através da construção de uma cultura favorável ao processo. Isso se deve, sobretudo, a um grupo de pessoas, com destaque para o presidente da instituição, que se lançou ao exterior em busca de conexões com outras EN, formando o núcleo do processo de internacionalização, favorecendo e estimulando a formação de uma cultura interna receptiva.

A FDC formulou de maneira clara um objetivo estratégico aos moldes do que foi definido por Hamel, G. e Prahalad, C. K. (1989), em seu clássico artigo “Objetivo Estratégico”, o qual destaca a focalização da atenção na essência da conquista. Esse objetivo estratégico permanece estável ao longo do tempo e propõe uma situação que mereça o esforço e o compromisso pessoal dos envolvidos que reconhecem estratégia, diretrizes e resultados a alcançar das ações a desenvolver.

É importante que exista um conjunto de ações planejadas em um horizonte de tempo adequado, pois as ações relacionadas à capacitação de pessoas, à conquista de mercados e ao desenvolvimento de inovações tecnológicas em termos de pedagogia de ensino, por exemplo, demandam um tempo razoável para serem realizados. Exemplificando, a formação de um doutor demanda no mínimo quatro anos e, mesmo com a possibilidade da contratação de profissionais já preparados e a aquisição da tecnologia desejada, a questão temporal necessita estar bem estruturada. A evolução das atividades de planejamento da FDC indica um maior refinamento das estratégias e indicadores relacionados ao processo de internacionalização que poderão atender a essa necessidade de previsão temporal.

O contexto estimula o desenvolvimento do processo de internacionalização da FDC, sendo que a principal variável influenciadora é a demanda de seus clientes, uma vez que vários deles possuem operações internacionais e empresas multinacionais, em atuação no Brasil, e buscam fornecedores globais, inclusive para as atividades de educação executiva. Em entrevista, um ex-participante de programas para alta gerência expõe que o Brasil, em alguns setores, tem destaque mundial, e as empresas brasileiras que se internacionalizam têm experiências muito ricas. Logo, “a FDC deve aproveitar e seguir junto com estes setores e empresas a fim de compartilhar conhecimento” (Ex-participante A).

Alguns entrevistados apontaram que o ambiente externo no qual se realizam as operações de internacionalização da FDC não favorece o processo. A pequena atratividade do Brasil, devida, principalmente, ao seu baixo crescimento econômico frente a seus

competidores; os problemas de imagem internacional do país e a falta de tradição desse tipo de atividade educacional no país são fatores que dificultam a inserção internacional da FDC. A utilização da língua portuguesa é vista como outro elemento de dificuldade, uma vez que o português não é um idioma de ampla utilização internacional, e mesmo que a FDC passe a utilizar o inglês ou espanhol, ainda será reconhecida como uma EN de língua portuguesa.

A imagem da FDC cada vez melhor classificada nos *rankings* internacionais, como o publicado pelo periódico Financial Times, é muito recente, não sendo capaz, por si só, de mobilizar a atenção e o desejo de participantes estrangeiros em frequentar seu *campus*, mesmo porque ainda não existe uma oferta estruturada de programas para o mercado internacional. Além disso, o tamanho do mercado doméstico e as muitas opções de sua exploração lucrativa traduzem-se em poucos incentivos para a busca do mercado externo, que demandará muito mais trabalho para ser conquistado e atender aos clientes.

No âmbito interno, verifica-se uma ambição no sentido da internacionalização de suas atividades. O clima interno é favorável, não tendo sido identificada nas entrevistas realizadas nenhuma oposição ou resistência. Existe uma forte liderança por parte do presidente da instituição, e os obstáculos identificados, como a utilização do idioma português, a baixa atratividade brasileira e a pressão financeira por resultados podem sofrer a influência de algumas ações e decisões que poderão diminuir seu impacto.

Quanto à tipologia para a abordagem, o processo de internacionalização da FDC caracteriza-se ou se ajusta ao que foi conceituado por Rudzki (1998) como uma abordagem por atividades, do tipo proativa. O processo de internacionalização se realiza em grande parte através de um conjunto de atividades previamente planejadas, não sendo os acontecimentos fortuitos, ocasionais, não planejados, influenciadores de seu sucesso.

Por outro lado, observa-se que o grande número de atividades não relacionadas ao processo de internacionalização, assumidas por toda a equipe, podem impactar desfavoravelmente a evolução internacional da FDC. Essa situação, se, por um lado, pode significar arrojo na busca de resultados, por outro, pode configurar dispersão de esforços. Uma estratégia focada em poucos e relevantes itens para o desenvolvimento internacional pode ajudar na concentração de esforços e melhorar as condições para se atingirem os resultados pretendidos.

As razões para o processo de internacionalização da FDC são de ordem acadêmica e econômica. Do ponto de vista acadêmico, a motivação para o desenvolvimento da FDC está na sua razão de ser e que, ao assumir que os processos de globalização e internacionalização causam impactos para seus clientes, ela deverá se preparar para o atendimento dessa demanda, conectando-se ao exterior a fim de obter o conhecimento sobre gestão empresarial e a experiência internacional necessária.

As ações de internacionalização propostas por Rudzki (1998), encontram desenvolvimentos distintos. A primeira, mudança organizacional talvez represente a parte mais visível do processo. As alianças com EN no exterior, como o INSEAD desde 1990, a Kellogg desde 1992 e a Sauder School of Business a partir de 2001, permitem a oferta de programas realizados no Brasil e no exterior. Essas atividades são importantes para a FDC, uma vez que favoreceram a vinculação de sua imagem a escolas de renome internacional, além de terem possibilitado o processo de aprendizagem e desenvolvimento com a experiência de suas aliadas.

Internamente, a FDC adapta sua estrutura de organização para a gestão das diversas atividades relacionadas ao processo de internacionalização. Destaca-se a existência de um Projeto de Internacionalização, de um Comitê de Internacionalização e de uma Assessoria de Relações Internacionais. O Projeto de Internacionalização, sob a responsabilidade de um gerente de projeto, procura, em um plano de trabalho articulado entre várias ações, coordenar a realização de várias atividades relacionadas. O Comitê de Internacionalização, composto

pelo presidente, executivos responsáveis pela gestão e um professor, reúne-se com regularidade para avaliar o desenvolvimento do processo de internacionalização. A Assessoria de Relações Internacionais, também sob a responsabilidade de um professor, dedica-se à gestão do relacionamento com EN internacionais aliadas. Adicionalmente, internacionaliza-se o Conselho Curador, com a participação de dois conselheiros estrangeiros, ambos ligados à educação executiva, e iniciam-se as discussões para a criação em médio prazo de um Conselho Internacional, com a participação de empresários e professores de outros países.

As ações da FDC, quanto à obtenção de certificações internacionais e à participação em *rankings*, também foram entendidas como ações de mudança organizacional, pois delas decorrem ajustes na forma e estrutura de realização dos programas. Os programas de MBA da FDC foram avaliados e obtiveram o credenciamento junto à AMBA – The Association of MBAs, organização sediada em Londres, Inglaterra, que credencia programas de MBA do mundo, buscando garantir padrão de qualidade e promovendo a troca de conhecimento, idéias e boas práticas junto às EN associadas. Nesse momento, a FDC aguarda o resultado da visita dos avaliadores do EFMD para fins de certificação no European Quality Improvement System - EQUIS. A participação da FDC em *rankings* internacionais tem sido bem-sucedida, apresentando avanços significativos no posicionamento entre as EN com foco em educação executiva e atividades de programas específicos para empresas.

A segunda ação, a inovação curricular, foi avaliada pelos entrevistados de três formas diferentes: a primeira, através do ensino do processo de internacionalização de empresas; a segunda, pela inserção de conteúdo internacional em programas existentes na FDC; e a terceira, pela realização de programas internacionais. O ensino do processo de internacionalização de empresas se realiza através de ações como a iniciativa Global Players – parceria entre a FDC e empresas brasileiras em processo de internacionalização – e a realização do programa My Globe, desenvolvido para executivos envolvidos com o processo de internacionalização de suas empresas.

A inserção de conteúdo internacional nos diversos programas da FDC também é uma ação de inovação curricular. Destaca-se a crescente atuação de professores estrangeiros nos diversos programas educacionais realizados, tanto de forma presencial como através de videoconferências. Além dessas atividades, várias disciplinas específicas sobre o ambiente internacional de negócios fazem parte da grade de realização de programas como o MBA Empresarial, e o programa de gestão avançada - PGA.

Finalmente, a inovação curricular que alinhe conteúdo e pedagogia a um contexto internacional, considerando a participação de executivos de várias nacionalidades em um ambiente de aprendizado multicultural, ainda encontra poucas realizações na FDC. Uma ação em curso nessa direção é a expansão da iniciativa PAEX na América Latina, disponibilizando tecnologia de gestão para empresas de porte médio em fase de desenvolvimento, e que leva para outros países um produto exclusivo e com características muito próprias da FDC.

O desenvolvimento de conhecimento próprio, fundamental à inovação curricular e ao processo de internacionalização, está estruturado através de núcleos de pesquisa em temas diversos e têm assegurado o volume de produção de conhecimento em áreas específicas que passa a ser utilizado nos projetos educacionais realizados. O desafio está em viabilizar a disponibilidade de recursos financeiros e tempo dos profissionais envolvidos para a realização dos trabalhos. São duas variáveis que se interligam, pois a existência de disponibilidade de recursos financeiros demanda um volume de operações em projetos educacionais que, por sua vez, considera a atuação dos professores que passam a não ter tempo disponível para a pesquisa. No curto prazo, mais tempo no cliente significa mais geração de recursos e menor tempo para a pesquisa ou, de outra forma, mais pesquisa significará menor disponibilidade de tempo junto ao cliente e, conseqüentemente, menos recursos financeiros disponíveis. A solução para esse aparente dilema estaria na conquista de economias geradas por melhorias

em processos, ou em conquistas de apoio financeiro externo, *fund raising*, disponibilizando tempo dos professores para a realização de pesquisas.

Quanto ao desenvolvimento da equipe para o processo de internacionalização, os entrevistados relatam inúmeras realizações, mas sugerem que muito ainda está por ser feito. A equipe FDC pode ser dividida em dois grupos: núcleo técnico – professores e gerentes de projeto – e núcleo administrativo. No primeiro, a existência de uma equipe própria de professores em tempo integral é fato relativamente novo, uma vez que, historicamente, a FDC contratava profissionais externos, para o atendimento das necessidades de seus projetos educacionais.

Os desafios trazidos pela internacionalização demandam professores com perfil ajustado a esse cenário. O atual perfil existente, em que predominam professores com experiência empresarial, mas sem formação acadêmica relevante, atende ao estágio atual da FDC, mas poderá não se mostrar como o mais adequado ao estágio futuro da Instituição e à internacionalização de suas atividades. Além da questão da exigência do domínio de outro idioma, deseja-se um conhecimento internacional mais aprofundado. A existência de um corpo de profissionais próprios, com dedicação exclusiva, embora desejável para a consolidação do processo de internacionalização, representa um desafio para a Instituição, tanto em termos de sua capacidade de identificar e atrair esses profissionais quanto ao porte financeiro necessário para suportar essa ação.

O desenvolvimento da equipe de professores envolve suas ações pessoais através da realização de pesquisas conjuntas com professores estrangeiros e sua participação em atividades educacionais no exterior. A existência de diferentes formas de vínculos e dedicação com a Instituição, integral ou parcialmente, tende a dificultar o desenvolvimento dessa equipe em termos da viabilização de suporte financeiro para a realização do desenvolvimento.

Entre os profissionais do núcleo técnico encontram-se os gerentes de projeto, que possuem papel importante e diferenciado no estabelecimento das relações com clientes e no desenvolvimento das soluções educacionais. Para esse grupo, e para os professores de dedicação integral e exclusiva, têm sido realizadas ações de desenvolvimento interno, através de programas que abordam temas específicos em disciplinas funcionais e aspectos relacionados à sua atuação profissional. O grupo conta com suporte financeiro parcial para a realização de investimentos em seu próprio desenvolvimento, seja em formação em línguas estrangeiras ou titulação acadêmica.

A maior dificuldade está na falta de uma política que disponibilize fundos para financiar as ações de desenvolvimento do núcleo técnico, além da pouca disponibilidade de tempo dos professores e gerentes que se mantêm envolvidos no atendimento às demandas do mercado interno.

De forma equivalente ao núcleo técnico, o núcleo administrativo, composto por coordenadores executivos e demais técnicos que se ocupam das atividades administrativas que, direta ou indiretamente, apóiam a realização dos projetos educacionais, deve ter seu desenvolvimento planejado para apoiar o processo de internacionalização. Para esse grupo, ainda não se iniciaram ações coletivas de desenvolvimento das pessoas. Mantêm-se o apoio financeiro ao estudo de idiomas estrangeiros e as iniciativas individuais de autodesenvolvimento, além da destinação de algumas bolsas para a participação dos colaboradores nos programas oferecidos ao mercado. Espera-se que o desenvolvimento da internacionalização da FDC permita um tempo hábil para a preparação adequada dessa equipe sendo que algumas posições poderão demandar ação mais planejada, seja por meio da formação intensa, seja por substituição.

A mobilidade dos estudantes encontra na FDC uma grande tendência no seu desenvolvimento, dadas as facilidades atuais para a realização de viagens internacionais e o acesso virtual cada vez mais fácil e barato. Quanto à mobilidade física, considerada por um

entrevistado como absolutamente relevante, uma vez que o aprendizado se dá no relacionamento entre pessoas, a FDC tem uma longa experiência no envio de participantes e professores ao exterior, o que se realiza através das alianças com EN estrangeiras. Somente através da realização do programa PGA foram ao exterior, ao *campus* do INSEAD, mais de 500 executivos brasileiros ocupantes de posições no topo de suas empresas. Essa iniciativa continua a crescer através de outras frentes, sendo a mais recente o programa China: oportunidades e desafios, que se realiza parte em Xangai, China. Por outro lado, a recepção de alunos estrangeiros ainda é um desafio para a FDC. Talvez a maior dificuldade nesse sentido esteja na falta de tradição e atratividade do Brasil na área de educação executiva.

Quanto à mobilidade intelectual, os entrevistados também percebem a FDC com bons avanços, destacando-se a crescente atuação em vídeoconferência de professores estrangeiros em seus programas; o acesso a materiais didáticos, artigos técnicos e bases de dados e, principalmente, através de conexão entre pessoas. Os avanços tecnológicos em telecomunicação e a existência das alianças internacionais facilitam a mobilidade intelectual, mas o seu desenvolvimento pleno continuará a depender de iniciativas individuais dessas relações. Vários exemplos de professores da FDC trabalhando em conjunto com outros professores estrangeiros para pesquisas, desenvolvimento de casos e outras atividades foram mencionados. A intensificação desses relacionamentos ainda demanda incentivos da Instituição.

Um grande desafio estará na mobilidade estudantil, principalmente na recepção de participantes estrangeiros em seu *campus* devido à baixa atratividade dessa oferta em termos internacionais. A condição de origem da FDC como uma EN de uma economia emergente é seu diferencial entre as grandes EN internacionais, o que pode aproximá-la de países que tenham condições semelhantes.

6 Considerações Finais

Ficou evidenciado na pesquisa feita que a FDC possui os ingredientes básicos para assegurar seu avanço no processo de sua internacionalização. Além da intenção estratégica claramente definida, possui uma carteira de realizações amplas; uma reputação de destaque no mercado doméstico e em fase de expansão internacional; e, acima de tudo, um profundo comprometimento da alta administração para com a causa da internacionalização. Como considerações finais deste trabalho são sugeridas ações de: (i) alocação de tempo das pessoas e recursos para o desenvolvimento do processo de internacionalização; (ii) desenvolvimento da equipe de professores, ponto talvez mais relevante e desafiador, que incluirá as atividades de desenvolvimento do conhecimento e das próprias pessoas, e, finalmente, (iii) o desenvolvimento de ações que venham a aumentar a atratividade da oferta da FDC, quando realizada em mercados internacionais.

A disponibilidade de recursos nunca é uma variável que defina por si só o desenvolvimento empresarial. A própria história da evolução da FDC relata sua capacidade de superação de dificuldades e adversidades. Alocar recursos financeiros e tempo para a dedicação da equipe ao processo de internacionalização é, antes de tudo, uma ação de comprometimento com uma causa (ALMEIDA, 2006).

Quanto ao desenvolvimento da equipe apresentado como o ponto mais relevante, sugere-se que de fato a Instituição considere a oportunidade da realização da preparação para a internacionalização de seus professores; gerentes de projeto e equipe de apoio administrativo. Novamente o caminho de ação futura contempla várias alternativas, como a expansão da equipe propriamente dita de tempo integral, ou a expansão da rede de profissionais associados a projetos específicos. Qualquer que seja a alternativa escolhida, é necessário que esta seja desenvolvida de forma consistente com a estratégia formulada. A

FDC, que se destaca no cenário doméstico e desponta no internacional, passa a atrair profissionais de destaque para seus quadros, o que possibilitará a conquista de novos clientes e o desenvolvimento de projetos inovadores que, por sua vez, reforçarão a atratividade da Instituição para novos talentos. Esse é o círculo virtuoso que se deseja seja construído, lembrando que a componente-chave é um conjunto de pessoas diferenciadas.

A condição de origem da FDC como uma EN de uma economia emergente pode ser seu diferencial entre as grandes EN internacionais, que pode aproximá-la de países que tenham condições semelhantes. Por exemplo, para alguns países, principalmente localizados no continente africano, a FDC poderá ser uma forte aliada ao seu desenvolvimento. Esse pode ser um caminho a ser percorrido pela FDC, que se internacionalizará por meio da atração de participantes oriundos de países com menor distância cultural com o Brasil, como algumas nações dos continentes europeu e africano. Nesse sentido, podem-se explorar os vínculos históricos decorrentes de movimentos migratórios, quando o Brasil recebeu um grande número de japoneses, italianos e alemães. Além disso, nossa origem portuguesa poderá atrair pessoas de Portugal e de suas ex-colônias. A condição brasileira de um país que foi colonizado deve ser explorada na oferta para países ex-colônias portuguesas, como Angola, Moçambique e Cabo Verde.

Além desses aspectos, como forma de aumentar a atratividade brasileira, as ações de divulgação da FDC devem incluir em seus programas a exploração das belezas naturais brasileiras, com destaque para a cidade do Rio de Janeiro, as praias do nordeste brasileiro e a Amazônia. As ofertas podem contemplar ações turísticas a esses pontos ou, no mínimo, facilitar a sua realização pelos participantes estrangeiros.

A pesquisa desenvolvida focou como objeto de análise a condição específica da FDC e não deve se estender a outra EN, dada a especificidade da situação analisada, embora todo o raciocínio possa ser utilizado para a análise do processo de internacionalização de qualquer EN. Cada EN tem suas características peculiares que a distinguem das demais e, portanto, o processo de internacionalização passa também a ser único.

Para o futuro, a partir da simplicidade de utilização do modelo de Rudzki (1998), que permite a rápida classificação de fatos noticiados ao grande público pela mídia especializada, sugere-se a construção de um painel que apresente uma visão abrangente de um conjunto de EN, permitindo identificar as tendências setoriais e o posicionamento individual de cada EN participante. Além disso, pode-se no futuro investigar com mais profundidade a influência dos clientes como propulsores do processo de internacionalização de EN e a inclusão dos gerentes de projeto como grupo também participante das atividades de mobilidade física e intelectual.

7 Referências

- AACSB. *The Association to Advance Collegiate Schools of Business. Management Education at Risk*, 2002.
- ALMEIDA, Emerson de. *Fundamentos da Empresa Relevante: meu aprendizado na FDC*. Elsevier, 2006.
- ALTBACH, Philip G. *Globalization and the university: myths and realities in an unequal world*. Tertiary Education and Management, Dordrecht, v.10, n.1., p.3-25, mar, 2004.
- ARPAN, J. S. *Internationalization in the 1970s and 2000*. Leadership in International Business Education and Research. Global Strategic Management, v. 8, 2003.
- BARTELL, M. *Internationalization of universities: a university culture-based framework*. Higher Education, v. 45, p. 43-70, 2003.
- BEERKENS, E. Globalization and higher education research. *Journal of Studies in International Education*, v. 7, n. 2, p. 128-148, 2003.

- DICKEN, P. *Global shift, Sage Global Shift; reshaping the global economic map in the 21st. Century*. 4.ed. Beverly Hills, 2003.
- DE WIT, H. Internationalization of higher education in the United States of América and Europe. *Greenwood Press*, 2002.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Relatório de atividades*. Belo Horizonte, FDC, 1992.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Relatório de atividades*. Belo Horizonte, FDC, 1993.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Relatório de atividades*. Belo Horizonte, FDC, 1996.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Agenda para o Futuro*, Anotações sobre fatores que geraram o desenvolvimento da Instituição, Belo Horizonte, FDC, 1996.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Relatório de atividades*. Belo Horizonte, FDC, 1998.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Relatório de atividades*. Belo Horizonte, FDC, 2001.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Relatório de atividades*. Belo Horizonte, FDC, 2005.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Estratégia da FDC para o Cenário de 2006*. Belo Horizonte, FDC, 2006.
- GACEL-Ávila, J. The internationalisation of higher education: a paradigm for global citizenry. *Journal of Studies in International Education*, v. 9, n. 2, 2005.
- GREEN, M.; BARBLAN, A. *The brave new (and smaller) world of higher education: a transatlantic view*. Washington, USA: American Council on Education 2002.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Objetivo estratégico. *Harvard Business Review*. Boston, maio-jun. 1989.
- HANSEN, H. M. *Defining international education*. New Directions for Higher Education, n. 117, 2002.
- HAWAWINI, G. The future of business schools. *Forthcoming in the Journal of Management Development*, 2005.
- HIRA, A. *The brave new world of international education*. World Economy, v. 26, p. 911-931, 2003.
- KNIGHT, J. *Internationalization of Higher Education Practices and Priorities: 2003*. IAU Survey Report. França: International Association of Universities 2003.
- KNIGHT, J. Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*. v. 8, n. 1: p 5-31, 2004.
- QIANG, Z. *Internationalization of higher education: towards a conceptual framework*. Policy Futures in Education, vl. 1, n. 2, 2003.
- RUDZKI, R. E. *The strategic management of internationalization: towards a model of theory and practice*. Thesis submitted for the Degree of Doctor of Philosophy at the School of Education. University of Newcastle upon Tyne, United Kingdom, 1998.
- RUDZKI, R. E. The application of a strategic management model to the internationalisation of higher education institutions. *Higher Education*, v. 29, 1995.
- SHEPPARD, K. *Global citizenship: the human face of international education*. International Education, n. 34, 2004.
- YANG, R. *University internationalisation: its meanings, rationales and implications*. Intercultural Education, v. 13, n. 1, 2002.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 3 ed.. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WARDE, I. Fascinating business schools. *RAE Executivo*, v. 1, n. 1, 2002.