

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LFE COMÉRCIO EXTERIOR

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UNIVERSIDADES:
UM ESTUDO DE CASO DA UNIVATES**

Bruna Scherer

Lajeado, junho de 2015

Bruna Scherer

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UNIVERSIDADES:
UM ESTUDO DE CASO DA UNIVATES**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração - LFE Comércio Exterior, do Centro Universitário Univates, como parte da exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração - LFE Comércio Exterior.

Orientador: Prof. Dr. Marlon Dalmoro

Lajeado, junho de 2015

À minha mãe Regina

AGRADECIMENTOS

Primeiramente faço um agradecimento geral à todas “minhas famílias”, por terem me acolhido e me dado tudo o que precisei no tempo em que estive com cada uma.

Minha primeira família, meus pais, Regina e Alfredo que me deram a base para eu ser o que sou hoje. À minha mãe agradeço todo o carinho, amor e atenção que me deu enquanto estivemos juntas, e agradeço também ao meu pai que me acompanha até hoje e se orgulha da filha que tem. Sem vocês eu não estaria aqui. Muito obrigada!

Minha segunda família, minha irmã Carolina, meu cunhado Carlos e meus lindos afilhados Isabella e João Gabriel, obrigada por terem me dado força nos dias mais difíceis. Também quero agradecer à minha irmã Patricia, meu cunhado Luciano e meus sobrinhos Mateus e Maria Clara, obrigada por todos os momentos, pelos três anos de emprego, pela força e apoio constante nas questões do dia a dia. Ao meu irmão Sandro, minha cunhada Andreia, meu afilhado Arthur e meu sobrinho Enzo, vocês estiveram em muitos momentos me apoiando. Amo vocês.

Minha terceira família, minhas amigas, Eduarda, Ana Paula, Francine, Vanessa, Andreia e Nicole, obrigada por escutarem minhas lamentações constantes, por estarem comigo em todos os momentos de dificuldade e por me proporcionarem minhas melhores risadas.

Minha quarta família, minha sogra Hilda, meu sogro Flávio e minha cunhada Betina, talvez eu não estaria aqui se não fosse por vocês, meu imenso agradecimento por terem me acolhido como filha e irmã. Faltam palavras para expressar-me agora.

Minha quinta família, meu namorado Augusto e nossa princesa Atena. Não sei se eu conseguiria sem vocês dois, ele me dando força todos os dias com palavras de conforto e ela me acompanhando em todo o momento que passei fazendo este trabalho.

Gostaria de agradecer ao meu orientador Marlon Dalmoro que sugeriu este estudo, apoiando-me do início ao fim, como um professor muito atencioso e cuidadoso com os detalhes para que tudo saísse bem. Também agradeço à Univates, aos meus professores e principalmente aos meus entrevistados, todos vocês contribuíram para que o meu trabalho se concluísse, e me fizeram entender muitas coisas que eu nem imaginava. Me fizeram ver o mundo de uma forma totalmente diferente, além de me proporcionar uma maneira de pensar além do que se vê. Muito obrigada!

Por fim, à todos aqueles que estiveram e ainda estão ao meu lado durante essa caminhada, um muito obrigada! Pois sozinha eu não conseguiria!

RESUMO

A globalização evoluiu de tal forma que acabou impondo sua força sobre a educação em nível superior, alavancando o processo de internacionalização de universidades. No Brasil, as mais diferentes instituições de ensino têm buscado atuar internacionalmente, no entanto, dado a diversidade do setor, cada instituição apresenta peculiaridades no seu processo de internacionalização. Desta forma, esta monografia teve como objetivo analisar o processo de internacionalização desenvolvido pela Univates. Para tal análise, utilizou-se do método de estudo de caso único com base na fundamentação teórica de Rudzki (1998) e o modelo de Uppsala para internacionalização de empresas. Para a coleta de dados foram utilizadas diferentes fontes de pesquisa, entre elas, entrevista semiestruturada com os principais envolvidos no processo de internacionalização e documentos da IES estudada. Observou-se que a Univates vem avançando de forma comedida em seu processo de internacionalização, contando com projetos bem estruturados e investimento em mobilidade acadêmica, que é a principal ação internacional da instituição.

Palavras-chave: Internacionalização. Ensino Superior. Rudzki. Uppsala. Univates.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Rudzki.....	24
----------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Triangulação dos dados.....	35
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Delimitação do estudo	10
1.2 Definição do problema.....	11
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo geral	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 Justificativa do estudo	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Internacionalização	14
2.2 Modelo de Uppsala.....	16
2.3 Modos de entrada no mercado externo	17
2.3.1 Modos de exportação	17
2.3.2 Modos contratuais	18
2.3.3 Modos de investimento	19
2.4 Sistema universitário globalizado	21
2.4.1 Internacionalização de universidades.....	22
2.4.2 Processo de internacionalização no contexto do ensino	24
2.4.3 Parcerias entre Instituições de Ensino Superior	26
3 MÉTODO	28
3.1 Tipo de pesquisa	28
3.1.1 Quanto à abordagem	29
3.1.2 Quanto à natureza	29
3.2 Estudo de caso.....	30
3.3 Coleta de dados.....	31
3.3.1 Entrevista em profundidade.....	32
3.3.2 Pesquisa documental	33
3.4 Análise dos dados.....	33
3.5 Limitações do método	35

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
4.1 Estudo de caso Univates.....	36
4.2 Propósitos da internacionalização.....	38
4.3 Ações de internacionalização.....	40
4.3.1 Mudança organizacional.....	41
4.3.2 Inovação curricular e o desenvolvimento de equipe.....	42
4.3.3 Mobilidade acadêmica.....	44
4.4 Monitoração e revisão periódica.....	45
4.5 Dificuldades na internacionalização.....	46
4.6 Benefícios gerados pela internacionalização.....	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE.....	58

1 INTRODUÇÃO

Aproximando as nações, aliada e impulsionada pelo desenvolvimento da tecnologia da comunicação e barateamento de transportes, tem-se o fenômeno mundial chamado globalização. Atualmente tal fenômeno se espalha por todos os cantos do mundo, causando impactos em diversos setores como economia, cultura e política. Sua evolução se deu de tal forma que acabou por impactar igualmente a questão da educação.

Os efeitos da globalização podem ser observados nos mais diversos campos, até mesmo no setor educacional. Segundo Duarte et al. (2007), as instituições de ensino superior (IES) passaram muito tempo funcionando de forma autônoma, sem interferências políticas e independentes em relação às influências exercidas pelos atores do âmbito internacional. Levando em consideração que as instituições de ensino superior são as principais fontes de capacitação de muitos profissionais, e por muitas vezes consideradas verdadeiros “empreendimentos” do conhecimento, são igualmente afetadas pela globalização, assim como em qualquer outro setor.

Embora sejam vistos como processos distintos, globalização e internacionalização estão de fato relacionadas. Sendo a globalização caracterizada como parte do ambiente internacional, e a internacionalização entendida como um conjunto de atividades de caráter facultativo para lidar com a globalização. Logo, entende-se que a globalização está mudando as formas como os processos de

internacionalização ocorrem, que por sua vez estão mudando o ambiente da educação superior.

Então, com a globalização dos mercados, tem-se a internacionalização fazendo parte da realidade das empresas. E não só as empresas “sofreram” tal tipo de pressão, as instituições de ensino superior também estão tendo que se adequar aos novos padrões estabelecidos. Como dito anteriormente, sendo empreendimentos do conhecimento, as IESs começaram a se internacionalizar assim como empresas, para ofertar melhores condições aos seus usuários.

Tais melhorias de condições aparecem através de parcerias entre IESs, que prezam não somente pela mobilidade de estudantes e professores, mas também com um leque de ações que fazem parte do processo de internacionalização. São várias maneiras de se internacionalizar uma instituição de ensino, e o fator relevante deste processo é entender os benefícios e oportunidades que ele proporciona.

Mas o primeiro passo para internacionalizar uma IES requer reestruturações organizacionais e investimento. Então a instituição dá início à suas ações, oferecendo cursos que fazem seu processo ficar cada vez mais complexo, trazendo um retorno em sua maioria intangível. Logo, o maior objetivo de um processo de internacionalização bem estruturado é gerar ciência em várias línguas, por meio de pesquisas e de interação entre diferentes comunidades acadêmicas.

1.1 Delimitação do estudo

Este trabalho é um estudo de caso, visando compreender um processo de internacionalização de uma IES. A instituição de ensino escolhida para tal análise foi a Univates, que passa por este processo de internacionalização há quase 10 anos. Entretanto, o trabalho não teve como objetivo verificar aspectos financeiros, mas sim os fatores que influenciaram a decisão da instituição e como esta ocorreu. Durante a análise do caso da Univates, procurou-se identificar principalmente quais as

dificuldades e quais os benefícios que a internacionalização proporcionou para a IES na percepção dos gestores envolvidos no processo.

O estudo foi desenvolvido junto à Univates, durante o segundo semestre de 2014 e o primeiro semestre de 2015.

1.2 Definição do problema

A globalização revolucionou os mercados, motivou a competitividade organizacional, conectou as nações, alavancou o comércio internacional e principalmente impulsionou a internacionalização das instituições de ensino superior. No entanto, percebe-se que mesmo com a abertura dos mercados, as universidades encontram dificuldades em expandir suas fronteiras e buscar sua internacionalização.

O processo de internacionalização de universidades é considerado por Knight (2004, p. 2) um "processo de integração da dimensão internacional, intercultural ou global nos propósitos, funções e realização da educação superior". A internacionalização das universidades pode dar-se pela crescente importância de preparação de profissionais para seu ingresso no mercado de trabalho, e o estreitamento das relações entre os países.

Segundo Morosini (2005), a internacionalização do ensino superior vem se fortalecendo, com a ajuda da globalização, desde a década de 1990. Deste modo, torna-se fundamental que uma instituição de ensino superior se internacionalize, para que assim como acontece no âmbito empresarial, ela se torne competitiva perante às outras instituições. Diante deste cenário é que a Univates iniciou o processo de internacionalização, abrindo oportunidades não somente para seus alunos, como também para todo o corpo docente, se especializarem e crescerem tanto pessoalmente quanto profissionalmente.

Portanto, este estudo de caso pretendeu responder a seguinte questão: como ocorre o processo de internacionalização de uma instituição de ensino superior como a Univates?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de internacionalização da Univates.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Verificar os propósitos que levaram a Univates a se internacionalizar.
- b) Identificar qual a oferta internacional da Univates.
- c) Verificar os tipos de atividades internacionais utilizadas pela Univates.
- d) Analisar as dificuldades na internacionalização de uma instituição de ensino superior como a Univates.
- e) Verificar quais os benefícios gerados pela internacionalização em uma instituição de ensino superior como a Univates.

1.4 Justificativa do estudo

A educação tem suas características intimamente ligadas às decisões vindas de organismos internacionais multilaterais, e ao processo de globalização. Apesar de o Estado tornar-se avaliador em todos os sentidos da realidade educacional, e em todos os níveis do sistema, o ensino superior que acaba sofrendo o maior impacto. Isto se deve ao fato de que a globalização considera como principal valor, o conhecimento, que por sua vez vem dos níveis superiores, onde a busca pelos certificados é constante. Assim a universidade conquista um valor máximo, e a liberdade acadêmica passa a sofrer impacto (MOROSINI, 2005).

Com base neste cenário onde a educação superior não tem escolha senão adequar-se aos novos padrões, verificou-se a importância de realizar este estudo de caso com a Univates. Tal estudo visou analisar qual o principal propósito que levou a instituição à internacionalizar-se, quais foram as ações utilizadas para que o processo tivesse êxito, quais as dificuldades de levar o nome de uma instituição para fora do país, e principalmente, quais são os principais ganhos e ganhadores deste processo.

Para o Curso de Administração - LFE Comércio Exterior e o Centro Universitário Univates, a relevância deste estudo está ao alcance de todos os interessados, que queiram abranger seus conhecimentos sobre a análise do processo de internacionalização de uma instituição de ensino superior. Mesmo sendo um caso específico, poderá servir de apoio para desenvolvimento de outros trabalhos acadêmicos ou pesquisas sobre o assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A globalização está longe de consolidar todos os mercados em um só, mas o que se percebe cada vez mais é uma necessidade de tornar este fato algo presente no dia a dia das organizações como um todo. Assim, com a intensificação dos fluxos de comércio e financeiros em geral, a liberalização das normas comerciais, e outros fenômenos da globalização, têm acarretado aumento constante de investimentos entre empresas originárias não somente de países desenvolvidos, mas também de alguns países em desenvolvimento, como o Brasil. A estreita correlação entre o comércio exterior e os investimentos externos diretos, torna a internacionalização uma necessidade para que as empresas possam aumentar sua competitividade e enfrentar a concorrência internacional (ALMEIDA et al., 2007).

2.1 Internacionalização

Para Kuzaqui (2007, p. 7), o comércio internacional se dá pelas “transações comerciais e os respectivos relacionamentos entre os diferentes países”. Sendo assim, para aproveitar as oportunidades, a empresa ou prestadora de serviço precisa ter uma boa percepção e conhecimentos suficientes para obter êxito em suas transações no cenário internacional.

Com os fenômenos da globalização afetando tal cenário, defini-se que: “a estreita correlação entre o comércio exterior e os investimentos externos diretos, torna a internacionalização uma necessidade para que as empresas possam aumentar sua competitividade” (ALMEIDA, 2007, P. 8). Diante disso, a decisão em internacionalizar é motivada pela abertura dos mercados, e pela intensificação dos fluxos de comércio.

Segundo Amatucci et al. (2008), a internacionalização é um processo que envolve um planejamento estratégico e conseqüentemente sua implantação. Desta forma, a organização atinge o objetivo de operar em outros países e não somente naquele da sua origem. Sendo assim, somente a exportação de produtos não seria suficiente, mas também seria fundamental que a empresa abrisse uma filial no exterior, estabelecesse parcerias, fizesse investimentos conjuntos com outras empresas, acordos de cooperação industrial ou comercial, e se possível, adquirisse uma empresa já constituída no país almejado.

As políticas públicas que apoiam a internacionalização das empresas são compostas por elementos como:

(a) liberalização das restrições aos investimentos diretos no exterior - tendo em vista que implicam saída de divisas; (b) criação de instrumentos internacionais que facilitem e projetem os investimentos no exterior; (c) informação e assistência técnica; (d) incentivos fiscais; (e) mecanismos de seguros para os investimentos; e (f) financiamento (AMATUCCI et al., 2008, p. 125).

O autor ainda levanta a questão jurídica durante o processo, ou seja, assim como uma empresa estrangeira no Brasil está sujeita às leis brasileiras, da mesma forma as empresas brasileiras instaladas no exterior estarão sujeitas às legislações dos respectivos países em que se encontram. Logo, o empresário precisa ter o conhecimento que para se obter êxito na negociação, é de fundamental importância conhecer as leis dos países envolvidos. A empresa pode se valer de algumas opções estratégicas: “utilizar uma *trading company*; estabelecer um escritório de vendas no exterior; estabelecer concessionárias ou subsidiárias no exterior; ou formar uma *joint venture*” (AMATUCCI et al., 2008, p. 126).

2.2 Modelo de Uppsala

Segundo Rocha (2002, p.18), a hipótese defendida pela Escola de Uppsala dizia que, “o crescimento da firma estaria intimamente ligado a sua aquisição de conhecimento, que seria um processo evolutivo, baseado na cumulatividade da experiência coletiva na firma”. Sendo assim, a empresa deveria obter as informações para que seu crescimento se desse de forma sequencial de acordo com os passos da internacionalização. Desenvolvido na década de 70 pelos pesquisadores Hörnell, Johanson, Wiedersheim-Paul e Vahlne - da Universidade de Uppsala, Suécia - o modelo de internacionalização de empresas de Uppsala, é simples, e é fundamentado em dois pressupostos.

O primeiro supunha que a internacionalização de uma empresa se dá em pequenos passos, começando a exportar para o país de interesse através de um agente. Após, o modelo indica que a organização estabeleceria uma subsidiária de vendas, e posteriormente, iniciaria a produção no país alvo das primeiras exportações. O segundo pressuposto previa que, “existe evidência de relação entre a ordem cronológica da internacionalização e a distância psíquica entre o país de origem e o país hospedeiro” (AMATUCCI et al., 2008, p.19). Ou seja, quanto maior forem as diferenças culturais, educacionais e políticas entre os países, maior será o nível de incerteza durante o processo de internacionalização.

Atualmente, críticos do modelo dizem que devido à grande demanda de entrantes nas diversas indústrias espalhadas pelo mundo, as etapas do processo previsto pela Escola de Uppsala, estão sendo eliminadas. Desta forma, acelerando o processo de internacionalização das empresas. Mesmo assim, o modelo ainda é válido em muitos aspectos, pelo fato de que experiência, conhecimento, estrutura industrial e potencial de mercado influenciam simultaneamente o processo de internacionalização (ROCHA, 2002). Partindo disso tem-se os modos de entrada no mercado externo, que de acordo com o primeiro pressuposto do modelo de Uppsala, se inicia comedidamente com pequenas ações, até o início de fato da internacionalização.

2.3 Modos de entrada no mercado externo

Segundo Garrido (2006), um modo de entrada em um mercado internacional é um arranjo que torna possível a entrada dos produtos e outros recursos de uma empresa no mercado externo. Existem várias estratégias para que essa entrada seja efetiva, contemplando objetivos, metas, recursos e políticas que servirão de guia para que a empresa atinja seu crescimento neste tipo de mercado. Os modos de entrada, segundo esse autor, são classificados da seguinte maneira:

- a) **exportação:** direta e indireta;
- b) **contratual:** licenciamento, franquias, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros;
- c) **investimento:** *joint venture* ou investimentos individuais através de novas aquisições ou empreendimentos.

2.3.1 Modos de exportação

A exportação representa a forma mais comum de entrada nos mercados internacionais. Neste modo os produtos e ou serviços são fabricados ou prestados fora do mercado alvo e, então, transferidos para ele. Sendo assim, os níveis de envolvimento, risco e controle são relativamente baixos. Existem duas formas de exportação: direta e indireta.

Na exportação indireta, o processo se dá através de um intermediário que pode ser um agente exportador, uma comercial exportadora ou uma organização cooperativa. Este, por sua vez, fica responsável por toda a negociação com o importador. A vantagem deste tipo de exportação é o baixo volume de investimentos e o baixo grau de risco.

Na exportação direta, o processo de exportação é realizado pela própria empresa. Existem várias formas de realizar este tipo de operação: por meio de um departamento interno de exportação, de uma subsidiária de vendas no exterior, por intermédio de vendedores e, também, por meio de agentes ou distribuidores localizados no mercado alvo. As vantagens de exportar diretamente são: ter maior controle do processo, a velocidade com que as informações chegam, devido ao menor número de intermediários, sem falar na proteção das marcas, patentes, tecnologias e processos da empresa (KOTLER, 1998).

2.3.2 Modos contratuais

Sendo uma forma de transferência de tecnologia e habilidades humanas entre empresa e parceiro internacional, os principais modos contratuais são os licenciamentos e as franquias.

Segundo Keegan (2005, p. 187), o licenciamento é um arranjo contratual onde a "empresa (licenciador) torna disponível um ativo para uma outra empresa (licenciado), em troca de *royalties*, honorários de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração". O licenciamento é uma entrada atraente no mercado externo, pois o investimento é baixo. Em compensação os riscos e desvantagens são altos, principalmente por ser uma forma limitada de participação:

Quando estiver licenciando tecnologia ou *know-how*, o que a empresa não sabe pode colocá-las em posição de risco. Retornos em potencial de marketing e fabricação podem ser perdidos, e o contrato pode ter vida curta se o licenciado desenvolver seu próprio *know-how* e capacidade de manter-se atualizado quanto à tecnologia na área do produto licenciado. Ainda mais preocupante é que os licenciados podem tornar-se concorrentes ou líderes em sua área de atuação. Isso acontece especialmente porque o licenciamento proporciona à empresa emprestar - alavancar e explorar - os recursos de outra empresa (KEEGAN, 2005, p. 187, grifo do autor).

A franquia também é um modo contratual, onde a empresa estabelece um padrão e permite que seu nome, logotipo, design cultural e formas de operar sejam utilizados para abertura de uma nova empresa. Assim o contrato se dá entre o franqueador que concede ao franqueado o direito de vender produtos e/ou prestar serviços, dentro dos padrões pré-estabelecidos (KEEGAN, 2005).

Segundo Amatucci et al. (2008, p. 152) franquia internacional consiste em:

[...] forma de expandir os negócios de uma empresa, a partir do investimento de terceiros; neste caso, a empresa deve ter uma marca bem posicionada, bem como um portfólio de negócios, produtos e serviços que possa ser oferecido dentro de um plano padronizado, que se torna a essência da franquia. Oferece, como dito anteriormente, a possibilidade de uma expansão da empresa, porém com uma possível redução de rentabilidade e retorno financeiro.

Apesar dos custos que este tipo de modo venha a ter, uma franquia pode vir a ser uma boa forma de expandir os negócios. Principalmente se houver prospecção de novos mercados internacionais.

2.3.3 Modos de investimento

Os modos de investimento envolvem a aquisição de uma unidade de produção no mercado almejado, que pode desenvolver todo o processo de fabricação, ou somente uma determinada linha de produção. Tais investimentos podem se dar pelas seguintes razões: obtenção de matérias primas, produção com menor custo e penetração em mercados externos (GARRIDO, 2006).

Para Keegan (2005) e Kotler (1998), as vantagens do investimento externo para uma empresa são várias, dentre elas estão o controle total das atividades internacionais, possibilitando maior vantagem competitiva. Redução de custos em função das matérias primas, economia com transportes, ganhos no processo produtivo, maior capacidade de adaptação de ofertas e produtos ao mercado e maior confiabilidade e velocidade de entrega. Em contrapartida, a demora para o retorno do alto investimento, o nível elevado de riscos e a maior necessidade das informações, são desvantagens que podem influenciar na decisão da empresa em escolher tal modo de entrada no mercado externo.

A forma mais conhecida de investimento são as *joint ventures*:

Forma contratual que determina e normaliza obrigações e haveres entre empresas, geralmente do mesmo setor, porém de países diferentes. É uma forma contemporânea muito alicerçada nas práticas do direito internacional e que se tornou uma das formas mais usuais para facilitar a entrada de

capital estrangeiro em países que necessitam desse tipo de recurso, mas não pretendem evoluir para uma operação que possa onerar seu mercado interno. A *joint venture* constitui-se numa terceira empresa, controlada pelas empresas parceiras (AMATUCCI et al., 2008, p. 152).

De acordo com Keegan (2005, p.189), uma parceria deste nível “pode ser a única maneira de entrar em um país ou região em que as práticas do governo em concorrências favorecem as empresas locais ou as leis proíbem o controle estrangeiro”. Mas as desvantagens podem ser grandes, pois o parceiro de *joint venture* pode se tornar um potencial concorrente, por isso uma medida de precaução poderia ser o compartilhamento de lucros e riscos entre os parceiros.

Para Amatucci et al. (2008), as empresas decidem fazer o investimento direto com o pressuposto da mobilidade de capital, além de almejar a queda das barreiras tarifárias que o governo do país de destino impõe sobre os produtos importados. Se a empresa consegue se tornar um *player* local, estes obstáculos podem ser vencidos. Um motivador do investimento externo pode ser o fator de matéria prima escassa, assim a empresa desloca sua fábrica para o país que tenha essa matéria prima, ao invés de importar, se tornando um concorrente potencial para as demais. Logo:

Investimento direto: trata-se da aplicação de recursos financeiros diretos no país-destino, seja na compra de ativos, bem como na instalação de uma nova fábrica. Implica controle maior da operação, em detrimento das formas anteriormente citadas para as grandes empresas. Entretanto, a empresa deve entender o aumento do risco da operação (AMATUCCI et al., 2008, p. 152).

Desta forma, para que uma empresa tome a decisão de fazer um investimento externo direto, ela deve ser de grande porte, e tomar conhecimento de que o nível de risco é alto. De acordo com Keegan (2005, p. 192), “o investimento direto presume que o investidor tenha controle ou influência significativa sobre investimento”. Assim, esta é uma das formas mais custosas de se investir em um mercado externo, já que o processo se dá a partir da implantação de uma planta no país de interesse.

Quando se trata da internacionalização de universidades, o processo de investimento direto apresenta peculiaridades. Pois, sendo a última fase do processo de internacionalização, conforme o modelo de Uppsala para empresas, pode não se dar da mesma forma em IES. Mesmo assim, com a abertura dos mercados e a forte

pressão em fazer as entidades se adaptarem ao novo “padrão de comércio”, tem-se um sistema universitário globalizado. Este, também passa pelas etapas antes mencionadas do modelo, mas com algumas modificações voltadas ao ensino.

2.4 Sistema universitário globalizado

De acordo com Dal-Soto et al. (2013, p. 2), "a internacionalização do Ensino Superior tem sido evidenciada em diversas situações do meio acadêmico e necessária para o avanço qualitativo das atividades praticadas pelas IESs". As ações referentes à este tipo de prática dentro das IESs decorrem do "fenômeno da globalização dos mercados", provocando impactos em diferentes setores econômicos, culturais, políticos, sociais e inclusive na educação. Este crescimento do comércio internacional e respectivamente dos investimentos externos diretos, influenciam na mobilidade de indivíduos e no contato com culturas de diferentes nacionalidades. Desta forma, o mercado indica para a necessidade de profissionais que possuam conhecimentos internacionais e competências interculturais.

A globalização econômica do século XX impôs novos rumos para o sistema de educação internacional, trazendo o intercâmbio estudantil, o aumento do ensino à distância, "a consolidação da dimensão internacional das atividades de ensino e pesquisa e o surgimento de padrões internacionais de currículos". A resposta das IESs vêm através da formulação de estratégias, que envolvem novas políticas e ações para consolidar sua inserção na dimensão internacional (DAL-SOTO et al., 2013, p. 2).

Miura (2009, p. 2) diz que a "história mostra que quando as universidades se colocam alheias às tendências econômicas e sociais elas se tornam moribundas e irrelevantes". A colocação da autora é importante, mas o fato é que os termos globalização e internacionalização são, por inúmeras vezes, confundidos como sinônimos. Na verdade, apesar da estreita relação entre esses dois fenômenos, é importante que sejam distinguidos, sendo que a internacionalização é fortemente influenciada pela globalização, não significando igualdade. Assim, o termo

"globalização da educação" não é correto, pois o que ocorre é pressão da evolução dos mercados, fazendo com que a educação se posicione internacionalmente através das IESs.

Assim como indica Stallivieri (2003, p. 2):

A globalização da economia, do comércio, dos processos de produção e das telecomunicações criaram um cenário interconectado. A globalização da cultura, da ciência, das tecnologias exige de nossos estudantes universitários um nível de competência e de formação muito mais sólido e competitivo. Torna-se mister, então, que as instituições estejam preparadas para oferecer soluções a esses novos desafios.

Então, quando o sistema educacional é atingido dessa forma, onde os próprios alunos e demais envolvidos necessitam de melhores níveis de formação, é fundamental que as instituições de ensino superior busquem alternativas. Logo, a iniciativa de entrar em um processo de internacionalização se torna a melhor escolha para que a instituição se posicione de forma competitiva no mercado acadêmico.

2.4.1 Internacionalização de universidades

Entendida como uma rede de conexões baseadas em ações reguladas por acordos entre universidades parceiras, a internacionalização de universidades envolve benefícios e riscos. Os benefícios dizem respeito aos novos padrões de ensino, e a melhoria das metodologias trazidas pelas universidades estrangeiras, que só são possíveis com a "quebra das barreiras de acesso ao ensino superior". Mas também existem riscos que englobam a necessidade da criação de cursos e programas, que tragam *status* e prestígio para as instituições (MIURA, 2009, p. 7).

Segundo Dal-Soto et al. (2013), a internacionalização das IESs vem sendo atualmente impulsionada pela facilidade de compartilhamento de informações, e pela característica do conhecimento como seu objeto de trabalho. Além disso, Duarte e Pimenta (2007, p. 2) destacam que, as razões que levam uma instituição a se internacionalizar estão relacionadas com a "natureza intrínseca da educação, cujo papel principal é auxiliar o indivíduo a compreender o mundo".

Assim como afirma Stallivieri (2003, p. 2) sobre a importância do papel da universidade dentro do contexto global:

Como espaço gerador de conhecimento, a universidade tem contribuído para as rápidas transformações tecnológicas, para a evolução dos meios de comunicação e para a velocidade com que circulam as informações, que têm aproximado os povos e têm feito com que as populações tenham acesso muito rápido e direto ao que está ocorrendo nos lugares mais longínquos do globo, gerando um acelerador processo de internacionalização.

Em se tratando do contexto brasileiro, a internacionalização do ensino superior é um fato ainda pouco conhecido e recente. A questão é que este tipo de processo, mesmo que seja relativamente demorado, traz à população acadêmica um ganho em relação ao mercado de trabalho e aos demais. Ou seja, uma IES, ao levantar a hipótese de se internacionalizar deve compreender o tamanho das oportunidades que beneficiarão não somente ela, mas todos os envolvidos, inclusive seu país de origem.

A realidade atual de atraso no cenário brasileiro do Ensino Superior e as mudanças que ocorrem no cenário produtivo mundial através da globalização pressionam o setor de Ensino Superior brasileiro a se tornar mais eficiente, acessível a parcelas maiores da população e integrado aos setores produtivos brasileiros e às cadeias de valor internacionais (DAL-SOTO et al. 2013, p.2).

A ideia levantada por Dal-Soto et al. (2013, p. 3), diz que "a internacionalização do Ensino Superior é um processo complexo e multifacetado, com importantes implicações econômicas, políticas, sociais e culturais para os países, as instituições e as pessoas envolvidas". Então, como exposto acima, a crescente internacionalização das Instituições de Ensino brasileiras, só traria ganhos ao país. Knight (2003, p. 2) reforça essa ideia quando diz que, "internacionalização em nível nacional, setorial e institucional é definida como o processo no qual se integra uma dimensão internacional, intercultural ou global nos propósitos, funções e oferta de educação pós-secundária". Sendo assim, mesmo não existindo o melhor caminho de começar um processo de internacionalização de IES, este deve ser feito.

2.4.2 Processo de internacionalização no contexto do ensino

Segundo Stallivieri (2003), com as variações de poder no mundo, “as relações entre os países modificaram-se e, em decorrência, também o papel das instituições de ensino superior dentro e entre eles”. Assim outros órgãos governamentais e não governamentais passaram a utilizar-se do conhecimento para planejar o seu futuro. Logo, as universidades não tiveram escolha senão ampliar sua missão de produzir e socializar o conhecimento científico, e expandir-se juntamente com a evolução global, para aprimorar suas atividades.

Um processo de internacionalização de universidade pode ser influenciado por variáveis como: docentes e discentes. Estes podem exercer influência direta ou indireta no processo, ou seja, aconselhando, incentivando e estimulando os estudantes a se interessarem por uma carreira internacional (DAL-SOTO et al., 2013). Desta forma, o docente torna-se um catalisador do processo de internacionalização de uma IES.

O modelo de Rudzki (1998), fornece uma visão geral do processo de internacionalização:

Figura 1 - Modelo de Rudzki



Fonte: RUDZKI, 1998.

Este modelo se vale da análise das variáveis ambientais que influenciam o negócio das IESs, incluindo o contexto dos ambientes nacional e internacional.

Quanto à sua abordagem, podem variar entre proativa, reativa, oculta e ausência deliberada de atividades internacionais. Onde:

A abordagem proativa caracteriza-se quando a IES explicita de forma clara sua política ou estratégia para a internacionalização. A abordagem reativa ou passiva consiste na resposta aos fatores externos, como disponibilidade de recursos ou necessidade de aumento da renda. Na abordagem oculta, as atividades de internacionalização são realizadas pelas pessoas vinculadas à IES, porém sem o apoio oficial ou institucional. E, por último, a ausência deliberada de internacionalização, como a própria expressão deixa claro, desconsidera de forma anunciada as ações que envolvem a atividade (DAL-SOTO et al., 2013, p. 7).

As principais razões apontadas por Rudzki (1998), dizem respeito a incentivos financeiros, existência da dimensão internacional para a pesquisa e o ensino, considerando também a função cultural e o desenvolvimento do indivíduo como benefícios do processo (DAL-SOTO et al., 2013; PIMENTA; DUARTE, 2007).

Em seguida o modelo aponta as ações que compõem o processo de internacionalização, como as mudanças organizacionais, que se referem às alterações que precisam ser feitas na estrutura da gestão da IES. A inovação curricular, que pode significar a "criação de novos programas, apoio linguístico para estudantes estrangeiros, ensino compulsório de uma segunda língua para todos os estudantes e a consequente mudança na forma de ensino". O desenvolvimento da equipe engloba desde as atividades de contínuo desenvolvimento profissional, até os treinamentos tradicionais para que os profissionais se atualizem constantemente. Quanto à mobilidade estudantil, pode ser compreendida de várias formas, mas principalmente significa a amplitude da capacidade de compreender conceitos e adquirir experiência em um "ambiente educacional multicultural" (DAL-SOTO et al., 2013, p. 7).

O penúltimo estágio refere-se à monitoração e revisão periódica, ou seja, uma etapa fundamental para fixação do processo de internacionalização. Averiguam-se aqui as realizações da instituição e os elementos do modelo, uma vez que tal processo necessite constante monitoramento, tanto para reforçar a operação quanto para identificar as melhorias necessárias (DAL-SOTO et al., 2013; DUARTE; PIMENTA, 2007).

O sexto e último estágio, realinhamento e reposicionamento das atividades, tem o objetivo de assegurar que as melhorias identificadas no estágio anterior sejam

devidamente implementadas. Lembrando que, tais mudanças devem levar em consideração os ambientes interno e externo, garantindo a sustentabilidade e continuidade do processo de internacionalização dentro da instituição de ensino (DAL-SOTO et al., 2013).

Diante deste modelo de internacionalização de IESs, Stallivieri (2003) afirma que, as instituições que já estão nesse processo devem estar sempre buscando formas de fortificá-lo. E as que ainda não se interessaram em entrar nele, devem tomar essa decisão. Pois quando não se desenvolvem estratégias tanto em níveis governamentais quanto institucionais para a internacionalização, a projeção internacional e nacional da instituição retrocede. Com isso, a IES fica restrita ao seu próprio meio acadêmico, sem dar a chance para que as fronteiras científicas se abram, e posteriormente se transformem em grandes oportunidades e bons resultados para toda a comunidades acadêmica.

2.4.3 Parcerias entre Instituições de Ensino Superior

O início do processo de internacionalização de uma instituição de ensino superior se dá através de redes de relacionamentos, que variam entre cooperação internacional, relações acadêmicas internacionais e mobilidade de estudantes estrangeiros. Para que este processo obtenha êxito, é importante que se estabeleçam parcerias entre as instituições.

A inserção internacional de uma IES, tanto no ensino quanto na pesquisa, pode se dar em duas dimensões, parcerias internacionais ou ensino:

As parcerias internacionais caracterizam-se pelos acordos institucionais, programas de cooperação, pesquisa conjunta, desenvolvimento tecnológico e mobilidade de estudantes/professores; enquanto *ensino* engloba aspectos relacionados aos desenvolvimento da estrutura curricular com conteúdo internacional, importância de aprendizagem de uma língua estrangeira, utilização de literatura e inserção do ensino em língua estrangeira e, o treinamento intercultural (MIURA, 2009, p. 4, grifo da autora).

Segundo Miura (2009, p. 4), "as instituições estabelecem suas ligações com parceiros internacionais via acordos institucionais bilaterais, carta de intenções ou

memorando de entendimento”. Visando o crescimento educacional com a mobilidade de estudantes e professores, tais acordos envolvem programas para obtenção de créditos, desenvolvimentos de projetos internacionais, pesquisas, desenvolvimento do currículo, entre outros. Estes, podem ser firmados em departamentos, escolas ou em nível institucional (IES), entretanto, na falta de acordos concretos, "muitos não passam da expressão de intenções" (MIURA, 2009).

A mobilidade de estudantes, professores e de gestores intensificam, com muita voracidade, os laços transnacionais, estabelecendo conexões e criando redes de saber universal. Essas redes aproximam as comunidades científicas de diferentes partes do planeta, reforçando a premissa de que é no seio da universidade que devem ocorrer os grandes avanços científicos e tecnológicos e a efetiva integração (STALLIVIERI, 2003).

Como ponto de partida para a internacionalização de universidades, existem programas de mobilidade acadêmica, mas é fundamental que essas instituições cooperem entre si. Pois é a partir dessa cooperação, que se iniciam as verdadeiras parcerias institucionais que têm como objetivo abrir fronteiras de conhecimento científico. Logo, torna-se fundamental que a universidade determine sua dimensão internacional, para que ocorra a renovação do conhecimento, e se produza ciência de qualidade a partir de diferentes perspectivas.

Assim como nos moldes da teoria de Uppsala, a internacionalização de uma instituição de ensino superior se desenvolve na medida que esta ganha experiência e amplia as suas redes de relacionamento. Tornando o processo mais complexo e intenso, além de assumir maior importância na estratégia da instituição. Para compreender esse processo, há a análise de um caso específico sem esclarecedor, permitindo visualizar a internacionalização de universidades de forma ampla, além de identificar novos horizontes para a temática.

3 MÉTODO

Este capítulo tem como objetivo detalhar os procedimentos que orientaram o desenvolvimento deste estudo de caso. Segundo Lakatos e Marconi (2010), "o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo", sendo assim, é através do método que o pesquisador consegue desenvolver seu estudo, traçando o caminho a ser seguido para que o problema de pesquisa seja respondido ou solucionado.

3.1 Tipo de pesquisa

Primeiramente a pesquisa deve ser classificada quanto à sua abordagem, esta classificação pode se dividir em qualitativa, quantitativa ou quali-quantitativa. Também deve ser feita a classificação quanto à sua natureza que pode ser exploratória, descritiva ou explicativa. Na etapa da coleta de dados tem-se os procedimentos técnicos que podem ser: pesquisa bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, estudo de campo, etc (CHEMIN, 2015, p. 54).

3.1.1 Quanto à abordagem

O presente estudo de caso se deu de forma qualitativa, sendo assim:

[...] em vez de iniciar com uma teoria específica e depois “voltar” ao mundo empírico para confirmar se ela é apoiada pelos fatos, o pesquisador começa examinando o mundo social e nesse processo desenvolve uma teoria coerente com os dados, de acordo com aquilo que observa [...] (SAMPIERE et al., 2010).

O autor quer dizer que uma pesquisa de caráter qualitativo se baseia em uma lógica e em um processo indutivo, explorando, descrevendo e somente depois gerando perspectivas teóricas. Tratando-se da investigação dos valores, percepções, atitudes e motivações do público pesquisado, a pesquisa qualitativa não tem fins estatísticos e tem como objetivo principal compreender os fatos em profundidade. A compreensão das informações é feita de forma inter-relacionada com diversos fatores, “dando preferência a contextos, fenômenos, tópicos e conceitos” (CHEMIN, 2015, p. 56).

Segundo Malhotra (2006), o objetivo da pesquisa qualitativa é justamente alcançar a compreensão qualitativa do contexto do problema. Ou seja, não se utilizam dados que podem ser medidos ou quantificados, mas sim subjetivos que dizem respeito a fatos do cotidiano e perspectivas do pesquisador. Desta forma, o objetivo do presente estudo foi compreender com profundidade um caso específico. Portanto, não se teve a pretensão de descrever de forma ampla e quantificável as instituições de ensino superior, mas compreender as nuances do caso em análise.

3.1.2 Quanto à natureza

Aprofundando a ideia da pesquisa qualitativa, diante do trabalho proposto concluiu-se que teve caráter de natureza exploratória, ou seja, “examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, sobre o qual temos muitas dúvidas ou que não foi abordado antes” (SAMPIERE et al., 2010). Os estudos exploratórios têm

como objetivo “explorar” sobre um assunto que somente tomou-se conhecimento por algo que se viu ou se ouviu rapidamente.

Logo, a natureza do estudo foi exploratória pelo fato de ser um assunto relativamente novo, sem muitas publicações bibliográficas, somente explanado em artigos que dissertam sobre casos de universidades específicas. Bem como buscou-se detalhar com profundidade um caso específico, com um olhar analítico e explicativo, para que fossem analisados os passos de um processo de internacionalização de universidades.

3.2 Estudo de caso

Primeiramente precisam serem definidos os meios a serem usados para a coleta dos dados de uma pesquisa, ou seja, delinear o desenvolvimento do estudo com base nos procedimentos técnicos. Podem denominar-se de várias formas, estratégias de pesquisa, técnicas de pesquisa, instrumentos técnicos, entre outros (GIL, 2006).

O presente trabalho se tratou de um estudo de caso sobre o processo de internacionalização da Univates, para que se entendesse como tal tipo de processo ocorreu dentro da instituição. Segundo Barros e Lehfeld (2000), este tipo de estudo caracteriza-se pela coleta e registro de informações sobre um ou vários casos, com posterior elaboração de relatórios críticos. Ou seja, se analisa um determinado caso que se tem interesse e se faz uma espécie de relatório com posicionamento condizente com as ideias do pesquisador. Também pode ser utilizado como uma ferramenta de entendimento da forma e motivos que levaram a tomada de determinada decisão.

Sendo um método qualitativo, contribui para que o pesquisador compreenda melhor os fenômenos individuais, processos políticos e organizacionais da sociedade. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e

análise de dados. Desta forma, utilizar este tipo de método torna-se válido quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo e não pode ser estudado fora do contexto onde ocorre naturalmente.

A Univates foi escolhida como unidade de análise, pois se encaixa com a definição deste estudo de caso. É uma instituição de ensino superior que passa por um processo de internacionalização. Segundo Yin (2001), a unidade de análise se relaciona a definição de que trata o caso, pode ser um programa, uma decisão, uma mudança organizacional, a implantação de um processo, e até um indivíduo.

3.3 Coleta de dados

Nesta fase descrevem-se quais foram as técnicas utilizadas para a coleta de dados. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 149), é uma etapa "cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera". Assim, é imprescindível que o pesquisador tenha paciência e seja esforçado, além de ser extremamente cuidadoso com registro dos dados coletados.

Dentro da coleta de dados é importante que se tenha um planejamento detalhado das atividades a serem cumpridas, fundamentalmente para que se otimize melhor o tempo, atingindo os objetivos do cronograma. Se tratando de uma pesquisa de abordagem qualitativa, a coleta de dados ocorreu através dos diferentes relatos de pessoas diretamente envolvidas com o processo de internacionalização da Univates. Segundo Sampieri et al. (2013), o pesquisador se torna o meio de obtenção de informação, através dos diversos mecanismos de linguagem.

Além de valer-se de várias informações complementares, Lakatos e Marconi (2010) dizem que, um estudo de caso é um estudo empírico que busca, determina ou testa uma teoria, e tem como uma das fontes de informações mais importantes, as entrevistas. Logo, através das entrevistas, o entrevistado vai expressar sua opinião sobre o assunto, utilizando suas próprias percepções. Outras fontes utilizadas neste estudo foram, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

3.3.1 Entrevista em profundidade

Neste estudo foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, ou seja, foi elaborado um prévio roteiro de entrevistas, que em virtude das diferentes situações sofreu pequenas alterações (APÊNDICE A). Sendo assim, o roteiro foi basicamente composto de questões abertas, e aplicado através de contato direto com os entrevistados. Alguns entrevistados não precisaram de todos os questionamentos para se fazerem claros, mesmo assim suas respostas foram de fundamental importância para a elaboração das análises deste estudo de caso.

Os entrevistados foram escolhidos de acordo com a sua capacidade de contribuir com este estudo. Sendo assim, foram entrevistados, a auxiliar administrativa e a gerente da assessoria internacional, a pró reitora de desenvolvimento institucional, e por fim, o reitor da instituição, todos diretamente envolvidos com o processo de internacionalização da Univates.

Estas quatro entrevistas foram suficientes para que a análise fosse realizada, visto a capacidade de esclarecimento e conhecimento do processo de internacionalização dos entrevistados. Dessa forma, com as quatro entrevistas entendeu-se que os dados foram saturados, a ponto de se repetir em algumas situações.

Os grandes tópicos das entrevistas abordaram questões sobre os propósitos da internacionalização da Univates, o que a instituição tem a ofertar internacionalmente e quais suas atividades internacionais. Também foram discutidos com os entrevistados quais as principais dificuldades dentro deste processo, e quais são os benefícios gerados, mesmo que a internacionalização não esteja muito avançada.

3.3.2 Pesquisa documental

Para Chemin (2015, p. 61), a pesquisa documental tem vantagens por ser uma forma rica e estável de informações, não exige o contato entre pesquisador e sujeitos da pesquisa e principalmente, tem baixo custo:

[...] é parecida com a pesquisa bibliográfica; contudo, enquanto a bibliográfica se utiliza basicamente das contribuições impressas/publicadas de diversos autores/fontes sobre determinado tema, a documental se vale principalmente de fontes que ainda não receberam organização, tratamento analítico e publicação específica [...] (CHEMIN, 2015, p. 61).

Segundo Marconi e Lakatos (2010), este tipo de pesquisa pode se dar de muitas formas a ser extraídas de diferentes fontes como: arquivos públicos (documentos oficiais, parlamentares, jurídicos e iconografia), arquivos particulares (domicílios particulares, instituições de ordem privada e pública) e fontes estatísticas (características diversas da população, fatores econômicos, meios de comunicação e moradia).

Neste estudo foram utilizados predominantemente documentos provindos de periódicos, ou seja, notícias que abordam como ocorreu o processo de internacionalização da Univates e também de outros casos que serviram de comparação para posterior análise. Os documentos foram retirados em sua maioria do próprio site da Univates, onde existem ferramentas de busca para facilitar o acesso.

3.4 Análise dos dados

Depois de feita a coleta dos dados, ou seja, a realização das entrevistas com os responsáveis pelo processo de internacionalização da Univates e a coleta de documentos, reportagens que explanaram sobre o assunto, foi necessário examinar criteriosamente as informações.

De acordo com Barros e Lehfeld (2000), devem-se seguir os passos de classificação, codificação e tabulação. Onde classificar significa dividir os dados em partes, ou seja, reunir em grupos de acordo com os objetivos e interesses da pesquisa. A codificação é utilizada para separar os dados por códigos, que muitas vezes podem ser letras, tornando os dados quantificáveis, facilitando a identificação e a execução da próxima fase. A última fase diz respeito à tabulação, que significa a representação das falas dos entrevistados e cruzamento das mesmos diante de seus tópicos. Esse processo é denominado de análise de conteúdo:

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999, texto digital).

Como o estudo de caso se deu de forma qualitativa, os dados obtidos tiveram de ser analisados separadamente e posterior a isso, comparados para que as informações fossem mais verossímeis possíveis. Para isso, foi elaborado um conjunto composto por seis categorias, sendo essas: propósitos da internacionalização, oferta internacional, atividades internacionais, responsáveis pela internacionalização, dificuldades da internacionalização e benefícios da internacionalização. Tais categorias foram estabelecidas a partir do referencial teórico e alinhadas com o roteiro de entrevistas.

As respostas dos entrevistados foram agrupadas de acordo com as categorias, e analisadas a partir da sua capacidade de descrever o processo de internacionalização do caso em estudo. Além disso, as respostas dadas pelos entrevistados foram aliadas aos autores que mais apareceram no embasamento teórico, e então analisadas de forma a responder a questão problema do presente estudo de caso. O quadro 01 apresenta uma relação entre as categorias utilizadas nas análises, o roteiro de entrevista e a base teórica utilizada.

Quadro 1 - Triangulação dos dados

Categorias	Questões do roteiro de entrevistas	Principais autores
Propósitos da internacionalização	Questões 2, 3, 5, 6 e 14.	Amatucci et al. (2008), Rocha (2002), Duarte e Pimenta (2007), Knight (2003), Dal-Soto (2013), Rudzki (1998)
Oferta internacional	Questões 4, 8 e 13.	Keegan (2005), Garrido (2006), Kotler (1998), Rudzki (1998), Miura (2009)
Atividades internacionais	Questões 8, 10 e 13	Garrido (2006), Kotler (1998), Miura (2009), Stallivieri (2003)
Responsáveis pela internacionalização	Questões 7, 9 e 10.	Dal-Soto et al. (2013), Stallivieri (2003)
Dificuldades da internacionalização	Questões 4, 6, 10 e 11.	Stallivieri (2003), Dal-Soto et al. (2013), Rudzki (1998)
Benefícios da internacionalização	Questões 5, 11, 12 e 15.	Stallivieri (2003), Miura (2009)

Fonte: Da autora.

3.5 Limitações do método

De acordo com Vergara (2000), qualquer metodologia de pesquisa tem limitações. Neste estudo de caso, onde foi realizada uma abordagem qualitativa, a pesquisa se limitou à Univates, instituição de ensino superior utilizada como objeto do estudo. Sendo assim não poderão ser generalizados os resultados da análise à outras universidades, mesmo que estas estejam em processo semelhante.

Um fator relevante para o estudo foi o tempo para realização das respectivas análises e conclusões, sendo que a instituição se encontra em constantes melhorias no seu processo de internacionalização. Ficando claro que a análise deste estudo de caso, se limitou a um recorte temporal, sendo assim podem ocorrer mudanças após a conclusão do presente trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados obtidos durante o processo de coleta de dados. As análises das entrevistas foram realizadas levando em consideração as pesquisas documental e bibliográfica que estão apresentadas no referencial teórico do presente trabalho, assim como mostra o quadro da triangulação dos dados anteriormente citado.

4.1 Estudo de caso Univates

Devido à premissas políticas por parte de líderes representativos do município de Lajeado, iniciaram-se em 1950 movimentações para a instalação de cursos superiores na cidade. Com condições precárias em questão de estrutura para tal tipo de atividade, o MEC levou tempo para aprovar a instalação de ensino superior em Lajeado, mas em 1968 houve o consentimento do mesmo, conforme descrito por Faleiro (2009):

Aqui cabe ressaltar que três pontos cercam nossas reflexões: primeiro, desde 1964 pleiteava-se uma faculdade própria, independente de qualquer outra instituição; segundo, às universidades existentes não era permitido criar cursos fora da sede de origem; terceiro, Lajeado não tinha estrutura física e pedagógica que pudesse contemplar as leis vigentes naquele momento, e conseguir aprovação. E, entretanto, com um cenário todo desvantajoso, em março de 1969 a cidade festejava a instalação do primeiro curso superior (FALEIRO, p. 46, 2009).

Ainda segundo a autora, o primeiro curso que instalou-se na cidade de Lajeado foi o Curso de Letras em 1969, como uma extensão da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Próximo a isso foram aprovados mais dois cursos que só iniciaram suas atividades no ano de 1970, foram eles: Ciências Contábeis e Economia. Em 1972 o que era somente uma extensão da UCS, passou a ser uma fundação local do Vale do Taquari. A fusão das duas faculdades existentes se deu em 1997, quando surge então a Univates. Mantida pela Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social (FUVATES), a Univates recebe o credenciamento como Centro Universitário em 1999. Desde então a instituição tem autonomia para traçar metas e elaborar estratégias de acordo com as tendências mundiais, e “alcançar seu objetivo de geradora e difusora do conhecimento” (CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES, 2015, texto digital). Essa transição de faculdade para centro universitário, além de dar autonomia para a abertura de novos cursos, impôs novos desafios de crescimento da instituição para além das fronteiras regionais, dando condições para os primeiros passos no processo de internacionalização.

Atualmente, a instituição tem como missão “gerar, mediar e difundir o conhecimento técnico-científico e humanístico, considerando as especificidades e as necessidades da realidade regional, inseridas no contexto universal” (CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES, 2015, texto digital). A internacionalização consiste em um elemento auxiliar na execução dessa missão, visto que a geração de conhecimento científico exige extrapolar as fronteiras da própria instituição. A Univates também é membro do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (Comung), que hoje é o maior sistema de educação superior em atuação do Rio Grande do Sul. Isso auxilia na ampliação das relações institucionais da Univates no propósito de se internacionalizar.

Segundo dados atualizados de 2015, a instituição oferece 44 cursos de graduação, 1 sequencial, 13 técnicos, 24 pós-graduação, além dos vários cursos de extensão (CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES, 2015, texto digital). A Univates também dispõe de um curso - Gestão Financeira - que oferece a possibilidade de dupla titulação com o Instituto Politécnico de Leiria/Portugal. Para os demais cursos

são ofertadas opções de mobilidade onde o aluno passa um semestre estudando em instituições parceiras.

Em termos de estrutura física, a instituição possui 23 prédios distribuídos em dois *campus* universitários, o principal deles fica em Lajeado e o outro destinado à pesquisas fica em Encantado, as duas cidades localizam-se no estado do Rio Grande do Sul. Importante ressaltar que a instituição possui uma Assessoria para Assuntos Interinstitucionais Internacionais - AAIL, localizada na unidade de Lajeado, responsável por operacionalizar as atividades de mobilidade estudantil e auxiliar no processo de internacionalização. A AAIL consiste em um setor ligado diretamente a reitoria, reforçando a intenção institucional em promover este processo na instituição, conforme descrito nos propósitos da internacionalização.

4.2 Propósitos da internacionalização

São várias as definições para internacionalização do ensino superior, mas podemos classificar como "a inserção de uma visão global dentro das práticas da universidade". Desta forma, percebe-se que as ações precisam perpassar por todos os setores e envolvidos no processo, atingindo o maior número de pessoas e possibilitado fluidez à internacionalização. Primeiramente é necessário entender que o processo de internacionalização de uma universidade vai além da mobilidade acadêmica, pois existem ações que devem ser colocadas em prática para que a evolução dos estágios desse processo ocorra.

Um dos fatores mais apontados pelos entrevistados foi a questão da complexidade do processo de internacionalização, não só na Univates, mas em todas que buscam a conexão com outras instituições no exterior. Segundo a Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional da Univates:

[...] é um conceito não acabado e muito complexo. Existem vários teóricos que estudam sobre isso, mas cada instituição deve criar o seu modelo de internacionalização. No momento em que a instituição conseguir fazer com que todas as suas atividades tenham envolvimento entre si, e se interligando com o ambiente internacional, percebemos que esta instituição está em movimento de internacionalização.

Segundo a Gerente da Assessoria Internacional da Univates, a internacionalização de universidades é semelhante ao processo que ocorre nas empresas, pois os objetivos são praticamente os mesmos, o que diferencia é o tipo de serviço prestado e a constante movimentação da comunidade acadêmica.

[...] eu sempre faço uma analogia do processo de internacionalização de uma empresa que pode começar com uma exportação indireta e depois uma exportação direta, pode ser via trader, e assim vai partindo para outros estágios e vai chegando no máximo que é o investimento externo [...]. Eu entendo a internacionalização da universidade também dessa maneira [...] pode começar com intercâmbio de alunos e posteriormente vai avançando para as pesquisas em conjunto e ficando cada vez mais complexa.

No caso da Univates a internacionalização começou de forma comedida há mais 10 anos, inicialmente o processo não era formalizado, apenas realizavam os intercâmbios com alunos e não tinham um setor que realmente se dedicava ao movimento. No ano de 2006, a reitoria resolveu começar a investir realmente no processo de internacionalização, e então reorganizou o setor da Assessoria para Assuntos Interinstitucionais Internacionais (AII), contratando uma pessoa da área de gestão para realmente gerir o processo de internacionalização. Com o passar dos anos, em 2012, segundo a gerente, a instituição percebeu que estavam em um caminho sem volta.

De acordo com todos os entrevistados, o que levou a Univates à entrar no processo de internacionalização foi o grande movimento de outras IESs, e atrelado a isso, o avanço da globalização. A auxiliar administrativa da Assessoria Internacional da instituição salienta que, *“os próprios alunos vão sentindo a falta disso, e a gente percebe pela procura deles”*. Então, os alunos da Univates também foram fator determinante para que se desse início no processo, pois a busca contínua por mobilidade acadêmica fez com que a instituição investisse nisso, e desse mais um passo para a sua internacionalização. Segundo a Pró-Reitora:

[...] é um movimento geral das universidades, não se pode escolher entre entrar no processo de internacionalização ou não, é uma atitude condicionada pela onda da internacionalização, não só no Brasil, mas no mundo todo.

O governo federal também contribuiu para que isso acontecesse, pois com o lançamento do "Ciência Sem Fronteiras", as instituições de ensino superior perceberam o quanto o processo era realmente importante, e que não teriam outra escolha senão se internacionalizar. Então, os propósitos de entrada no processo de

internacionalização da Univates, referem-se à busca dos próprios alunos por mobilidade acadêmica, e ao grande movimento de outras universidades dentro e fora do Brasil. Também pode ser considerado o fato da inserção de uma visão global dentro do ambiente universitário, que é uma das consequências da internacionalização.

Assim como no modelo de Uppsala para internacionalização de empresas, o crescimento das instituições de ensino superior está “intimamente ligado à sua aquisição de conhecimento” (ROCHA, 2002, p. 18). Dessa forma, o processo vai tomando força de acordo com os níveis de envolvimento da instituição, quanto mais ela buscar abrir fronteiras, mais complexa vai se tornando a internacionalização.

4.3 Ações de internacionalização

Para que o processo de internacionalização tenha sucesso, é necessário que a instituição realize ações ou atividades que possibilitem o avanço da sua complexidade. Dessa forma, Rudzki (1998) em seu modelo de internacionalização, mostra que essas ações são a base do processo, e é com elas que a IES define o quanto está disposta a se internacionalizar, ou até mesmo se está disposta.

De acordo com a Pró-Reitora, quanto mais complexas forem as ações de internacionalização de uma IES, mais desenvolvida internacionalmente ela vai estar. Como exemplo tem-se a mobilidade de alunos, a pesquisa conjunta de professores de diferentes universidades, as parcerias bilaterais, e tudo mais que possa ser transferido de um lugar para outro gerando ciência.

A Univates necessitou ampliar sua estrutura administrativa e propor inovações curriculares para que o processo de internacionalização iniciasse e se estabelecesse, como por exemplo, passou por uma reestruturação organizacional no setor responsável pela sua assessoria internacional. Também propôs inovação curricular e posterior desenvolvimento da comunidade acadêmica por meio de projetos de qualificação e ações de promoção de atividades internacionais

desenvolvidas, visando dar ênfase principalmente na mobilidade estudantil, que é considerada a primeira ação de internacionalização da instituição. Para a questão da mobilidade acadêmica, a Univates também dispõe de apartamentos em frente ao *campus* para receber os alunos estrangeiros que vem fazer intercâmbios na instituição.

Os modos de entrada no mercado externo do modelo de internacionalização de empresas apresentados no referencial teórico deste estudo, podem ser facilmente relacionados à estas ações. Pois são formas de uma empresa iniciar seu processo de internacionalização, partindo do nível mais simples que seria uma exportação indireta, até o mais complexo que seria o investimento externo direto. Então, o modelo a ser seguido é praticamente o mesmo, o que os diferencia é que ao invés de produtos, as IESs oferecem serviços e também “exportam” alunos e professores, justamente por meio das ações de internacionalização que serão apresentadas a seguir.

4.3.1 Mudança organizacional

O setor de Assessoria Internacional da Univates existe desde 2000, inicialmente atuava como uma espécie de “agência de turismo”, onde uma única professora com pouca carga horária disponível ficava responsável pela mobilidade acadêmica, um tipo de ação de internacionalização. Com o passar do tempo, o objetivo do setor foi mudando e no ano de 2006 a Univates contratou uma nova professora para coordenar o setor. Vinda da área de gestão, sua função principal seria gerir o processo de internacionalização da instituição. Nessa época o movimento ainda não era forte, mas o objetivo era investir realmente, para que o retorno começasse a aparecer.

[...] é um trabalho que demora muito tempo para acontecer, que tu vai fazendo dia após dia, porque é muito difícil de mensurar o resultado dele. Tem gente que brinca que é um setor que gasta muito, mas não tem receita nenhuma, na verdade não tem receita que a gente consiga medir, mas qual o resultado para a instituição oferecer mobilidade para os alunos, para professores e entrar nas complexidades do processo? (Gerente do AAI).

Assim, comedidamente a IES também foi investindo financeiramente, para participações em feiras de ensino, para visitas em outras IESs fora do país, para criação de novos programas de pós graduação e também de novos cursos em conjunto. Desta forma, é possível perceber que a reitoria da instituição também passou por uma mudança, onde a forma de se posicionar em relação às medidas a serem tomadas dentro do processo de internacionalização estivessem dentro de suas limitações.

Então, a mudança organizacional do modelo de Rudzki (1998), se relaciona com o modelo de Uppsala para internacionalização de empresas, e conseqüentemente com o processo de internacionalização da Univates. Pois a instituição precisou reestruturar o setor de assuntos internacionais, para que este se voltasse às questões da sua internacionalização, e não mais "promotor de viagens". Além disso, houve o redirecionamento da própria reitoria aos assuntos relativos do processo, para que se desse de acordo com a infraestrutura da instituição. Da mesma forma que acontece dentro de uma organização em processo de internacionalização, as medidas devem ser tomadas pela diretoria ou conselho administrativo e posteriormente aplicadas, para que o processo caminhe de forma condizente com os objetivos da mesma.

4.3.2 Inovação curricular e o desenvolvimento de equipe

Assim como mostra o modelo de Rudzki (1998), a inovação curricular e o desenvolvimento de equipe também fazem parte das ações de internacionalização de uma IES. É de fundamental importância que as instituições se reorganizem academicamente, pois é a partir disso que conseguem entrar nas complexidades do processo, avançando cada vez mais.

A Univates aderiu à essa reestruturação acadêmica, pois sendo uma universidade localizada no interior do Rio Grande do Sul, possuía e ainda possui muitas restrições aos alunos estrangeiros. A primeira das restrições, e possivelmente a mais importante para se entrar em um processo de internacionalização era o

conhecimento da língua inglesa. Como o próprio reitor da instituição salientou em sua entrevista “a ciência é produzida em inglês”, então é fundamental que a comunidade acadêmica respire a língua estrangeira dentro e fora da IES.

Desta forma, a instituição criou um projeto que visa o ensino do inglês para toda comunidade acadêmica, por um baixo preço, o Projeto I. Tal iniciativa é subsidiada pela própria Univates, e proporciona a todos que tenham vínculo, a aprender uma nova língua. A ação é recente, mas mostra a preocupação da IES em atualizar a comunidade e também equilibrar todos em um mesmo padrão de conhecimento. Ninguém, além dos bolsistas de iniciação científica é obrigado a ingressar no curso.

Outra forma de implementar a língua estrangeira dentro do *campus* são as disciplinas ministradas unicamente em inglês, a ideia serve para que tanto alunos da Univates quanto de universidades estrangeiras possam participar. Dessa forma, a instituição pode receber alunos de outras nacionalidades, e não somente latinos americanos ou portugueses, além de preparar o aluno nativo em outra língua.

A instituição também oferece subsídios para que seus professores e pesquisadores possam apresentar seus trabalhos em feiras, ou até mesmo visitar outras universidades fora do país, sempre em nome da Univates. Além disso, também existe o curso de dupla titulação, onde o aluno estuda um período na Univates e outro período na instituição estrangeira que possui convênio. São dessas movimentações que muitas vezes surgem as parcerias bilaterais, segundo a gerente do AAIL:

[...] eu procuro parcerias fora, mas eu nem sempre sei onde é melhor para cada curso/área [...] eu conheço área de gestão, então um professor de farmácia vai para um congresso, conhece outro, os dois tem um pesquisa similar e começam a trocar e-mail, aí um visita a instituição do outro e eles começam a desenvolver uma parceria, e a partir daí se torna institucional.

Estas ações podem se relacionar com os modos contratuais, assim como salienta Keegan (2005) quando fala em licenciamento, "tornar disponível um ativo para outra empresa". De fato isso acaba acontecendo durante o processo de internacionalização, pois uma instituição disponibiliza o seu serviço ou acadêmico para outra. Mas o *royalties* não são em dinheiro, e sim em geração de conhecimento

e aperfeiçoamento científico que os envolvidos desenvolvem durante essa troca de experiências.

4.3.3 Mobilidade acadêmica

A mobilidade estudantil é considerada por muitos como ponto de partida para o processo de internacionalização, por vezes a IES nem está em caminhos de internacionalizar, mas já promove os chamados intercâmbios. O interessante é que o próprio governo brasileiro lançou um programa, "Ciência Sem Fronteiras", que traz à tona a importância de buscar as oportunidades onde elas estiverem. Este programa beneficia principalmente as instituições públicas e algumas áreas do conhecimento, mas não são todos os tipos de curso que podem usufruir dele.

Na Univates a mobilidade pode ocorrer de várias formas, segundo a auxiliar administrativa do AAI, *“temos mais de 30 convênios bilaterais com outras universidades estrangeiras, e são para essas universidades que normalmente enviamos e recebemos alunos, tanto da pós-graduação quando da graduação”*. Então, são a partir das parcerias que a instituição firma oportunidades para que seus alunos façam intercâmbio e estudem pelo menos um semestre em outro país.

[...] começamos a investir na mobilidade de alunos, oferecemos bolsas para os alunos estrangeiros, auxiliamos os professores à viajar para apresentar artigos, visitar uma universidade, também para pessoas da assessoria, eu ou alguém da reitoria, visitamos outras instituições, participamos de feiras (Gerente do AAI).

Outra forma citada anteriormente, é a mobilidade de professores e pesquisadores, que por meio de editais, recebem auxílios para poder viajar ao exterior, fazer especializações, e por consequência dar início às parcerias institucionais. A gerente salienta o quanto a saída do próprio país é importante, o quanto os alunos ganham com os intercâmbios, e lança a seguinte questão *“qual o real retorno que isso traz?”*. Na verdade, a partir do referencial teórico deste estudo de caso, a internacionalização em modo empresarial, se bem conduzida, gera um retorno financeiro considerável. Mas na modalidade educacional, o retorno é em sua maior parte intangível, pois o conhecimento não é algo que se possa medir.

A mobilidade acadêmica em si, é somente um início do processo, ou uma pequena parte dele. É a etapa que deve fluir naturalmente, e funcionar perfeitamente, pois os alunos que vão viajar devem ter a consciência que estão levando o nome da Univates para o exterior, e quanto mais se esforçarem em suas estadias fora do país, mais credibilidade a instituição vai passar a ter.

Então, da mesma forma que ocorre nos modos de investimento no modelo de internacionalização para empresas, a instituição investe em seus professores e pesquisadores, para que estes possam ir em busca de oportunidades. Segundo Amatucci (2008), assim como se formam as *joint ventures* entre empresas de dois países diferentes, também podem surgir entre professores, mas em forma de parcerias institucionais. Esta ação promove o que pode vir a se transformar em convênios bilaterais, proporcionando à comunidade acadêmica mais destinos para ir atrás das oportunidades e levar o nome da Univates.

4.4 Monitoração e revisão periódica

Assim como em qualquer processo de implementação onde são aplicadas mudanças, é necessário que seja feito um constante monitoramento, e se o processo não estiver caminhando corretamente, é essencial que se tenha uma revisão dos princípios e atividades que estão sendo implementados. A Univates desenvolveu uma Câmara de Internacionalização para que o processo pudesse ser discutido constantemente, assim tornando mais simples o processo de tomar decisões importantes para o rumo da instituição.

A Câmara consiste em ter interlocutores dentro dos cursos, pelo menos um interlocutor de cada centro do conhecimento, uma pessoa da assessoria internacional e um representante da reitoria.

Um dos depoimentos está a seguir:

[...] as reuniões são mensais, tratando de assuntos da internacionalização da Univates [...] ano passado foi formulada uma solicitação de auxílio financeiro para que os professores pudessem participar de eventos no

exterior [...] também tiveram editais que ficam vigentes o ano inteiro, para alunos e professores de pós graduação, tendo então alguns auxílios para que possam fazer pesquisas no exterior e em instituições parceiras (Auxiliar administrativa do AAI).

Seu objetivo principal é debater as questões sobre a internacionalização da Univates, e também trazer à mesa novas ações que possam ser pensadas para o avanço do processo. Todos os entrevistados falaram sobre a Câmara de Internacionalização e salientaram que ela não tem poder decisivo em relação ao processo, sua função é unicamente pensar em soluções, melhorias e alternativas para que a instituição esteja preparada para se manter ativa em sua internacionalização.

Assim como no modelo de Rudzki (1998), a etapa de monitoração e revisão periódica é fundamental, pois é nesse momento que se revisam as ações e projetos de internacionalização. Como é um processo delicado, que necessita de constante monitoramento, é importante a atitude da Univates em ter uma Câmara de Internacionalização, assim existe maior controle e cuidado antes de avançar e tomar qualquer decisão sobre o próximo passo a ser dado.

4.5 Dificuldades na internacionalização

O processo de internacionalização provoca muitas mudanças dentro de uma instituição de ensino superior, pois existem vários momentos em que a comunidade acadêmica tem que se adaptar à outras culturas, outras línguas, outras formas de ver o mundo, e mesmo outras formas de ensinar e aprender. Na Univates não foi diferente, sendo uma instituição que fica no interior do estado do Rio Grande do Sul, mesmo próxima à capital, ainda encontra muitas limitações no seu processo de internacionalização.

Uma das dificuldades é a proficiência em inglês, e isso não compete somente à comunidade acadêmica, mas também à comunidade em geral da cidade e região. Como o próprio reitor salientou, *“um estrangeiro nessa cidade não conseguiria nem ir ao mercado direito, quanto mais se comunicar ou pedir informações na rua”*, esse

é um fator que agrava muito a mobilidade de pessoas de outros países tanto para o centro universitário quanto para a cidade de Lajeado e arredores. Mesmo com o Projeto I e as disciplinas em inglês oferecidas pela própria instituição aos alunos, percebe-se uma grande incerteza em ter a participação dos mesmos nestes ambientes. Assim como foi mencionado por todos os entrevistados, existe a oportunidade de aprender mais, mas não existe o interesse da comunidade acadêmica em se aperfeiçoar.

Outra dificuldade com o processo de internacionalização é a questão do recurso, segundo a pró-reitora *“internacionalizar requer dinheiro, então é muito caro entrar em um processo desse tipo, caro no sentido do investimento em pesquisas, em abrir fronteiras, novas possibilidades [...]”*. Quando se toca no assunto internacionalização, se fala em investimento, não se internacionaliza sem investir recursos. Não se pode firmar parcerias com outras instituições sem ter o que oferecer aos alunos, como um lugar para morar, uma bolsa de estudos, tudo isso requer dinheiro, mas como a gerente do AAll disse *“isso não pode ser uma desculpa para parar o processo, estamos sempre buscando alternativas”*.

A terceira dificuldade apontada pelos entrevistados é a questão cultural, que também pode ser relacionada com idioma, mas existem algumas peculiaridades. Segundo a auxiliar administrativa do AAll *“a cabeça das pessoas precisa mudar muito para que o processo de internacionalização tenha mais sucesso”*. A ideia levantada pela entrevistada diz respeito, à pouca flexibilidade da comunidade em geral em relação às mudanças que um processo deste tipo impõe. Sendo assim a internacionalização se torna mais lenta na medida que é difícil convencer a todos sobre os benefícios do processo.

[...] o desafio é ter pessoas preparadas para isso, com a mente aberta, saber conviver com o diferente, com as diversidades, porque no momento que se abre para uma nova cultura, é um novo modo de pensar, um novo modo de ver as coisas. O que temos em comum é fazer ciência, fazer o ensino de formas diferentes, isso é o que enriquece [...] saber conviver com o diferente, saber respeitar, esse é o ganho de uma universidades, ela “une” a “diversidade” (Pró-reitora de ensino e desenvolvimento).

Essa seria a mudança mais difícil, pois quando se fala em aprender outro idioma e conseguir recursos, sempre são encontradas alternativas. Mas quando se trata de cultura, e mudar a forma como as pessoas enxergam o mundo, a dificuldade

umenta. Então, pode levar tempo até que os envolvidos entendam o quanto é importante ver o ponto de vista do estrangeiro, e aprender com ele, assim como mostrar o seu ponto de vista, para que os dois possam em conjunto fazer uma ciência melhor daquela que já existe.

As dificuldades do processo de internacionalização da Univates, são facilmente associadas ao segundo pressuposto do modelo de Uppsala apontado por Amatucci et al. (2008). Como o autor afirma, a demora da internacionalização está na “distância psíquica entre o país de origem e o país hospedeiro”, o que indica que, se existem diferenças culturais entre as duas instituições de ensino, pode ser esse um fator agravante em sua relação de parceria. Assim como em qualquer situação de contato das diferentes comunidades acadêmicas com a população local, quanto mais difícil for a adaptação, mais lento será o processo de internacionalização.

4.6 Benefícios gerados pela internacionalização

De acordo com todos os entrevistados, que estão diretamente envolvidos no processo de internacionalização da Univates, os benefícios existem e são vários. Mesmo que o processo não esteja em um estágio muito complexo, a instituição já sente algumas mudanças por causa dele. Segundo a gerente do AAIL:

Quando pegamos o conceito de internacionalização, tentar incorporar uma dimensão internacional, global, intercultural, multicultural, saímos do nosso “mundo” [...] no momento que temos essa troca de cultura, de conhecimento, todo o dia, começamos a pensar “fora da caixa”, começamos a ver que o mundo vai muito além, começamos a despertar para coisas diferentes, pensar em alternativas de viver e fazer o que já fazemos, mas de uma forma diferente.

O fato de ter intercambistas dentro do *campus* já faz com que os alunos despertem curiosidade sobre a cultura, sobre a língua e também sobre o país onde vivem. Muitos dos alunos que fazem intercâmbio são instigados pelos próprios estrangeiros que passam um tempo na Univates, e esses alunos voltam muito diferentes de suas estadias no exterior. A riqueza da troca de cultura e experiências é inegável e intangível, assim como a maior parte do processo de internacionalização de uma IES. Não se pode medir os benefícios, mas eles existem,

tornando o processo fundamental para o desenvolvimento da instituição, tanto em âmbito nacional quanto internacional.

Do ponto de vista da graduação, os ganhos imediatos que os alunos têm com o processo de internacionalização vão além do crescimento pessoal e profissional. Pois quando se convive com outras culturas, adquire-se outras formas de pensar, de interagir, e isso é muito rico para a instituição. Do ponto de vista da pesquisa, também existem as trocas de experiências, a possibilidade de intercâmbio nessas linhas, onde o pesquisador passa um tempo aqui e depois vai para o exterior. O objeto de estudo pode ser o mesmo, mas as realidades são diferentes. Dessa forma cria-se uma conectividade que transpõe fronteiras, abrindo novas oportunidades e também outras atividades para alavancar o processo.

Enfim, os benefícios gerados por um processo de internacionalização tanto empresarial, como apresentado no referencial teórico desde estudo, quanto educacional, são visíveis e agregam valor à instituição ou organização que aderem ao movimento. A diferença está em quantificar tais resultados, sendo que em uma empresa eles aparecem basicamente em valores tangíveis, e em uma instituição estão justamente onde ninguém pode medi-los, na comunidade acadêmica. O resultado intangível do processo de internacionalização em uma IES deve considerar o conhecimento científico como marcador de desempenhos ao invés do retorno financeiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações tomaram coragem e decidiram expandir seus mercados utilizando-se de várias práticas empresariais comuns, como exportação ou importação, investimentos externos e até buscaram parceiros no exterior. O interessante foi que a educação, principalmente de nível superior também entrou “na onda da globalização” e decidiu que iria se internacionalizar. Transpor fronteiras, foi o que fizeram as instituições de ensino superior de todos os cantos do planeta, umas mais a frente e outras acompanhando mais de longe. O presente estudo de caso buscou tratar justamente deste assunto, como ocorre um processo de internacionalização de uma instituição de ensino superior, e como modelo, utilizou-se a Univates.

A internacionalização de uma instituição de ensino superior procura inserir uma visão global dentro das atividades de uma universidade, assim como no modelo de internacionalização de empresas. Os objetivos consistem em possuir mobilidade acadêmica desenvolvida, possibilitar projetos de pesquisa com pesquisadores de diferentes nacionalidades, estabelecer parcerias com outras instituições de ensino estrangeiras, ofertando cursos em conjunto com essas mesmas instituições parceiras, e entrando em complexidades ainda maiores que só tal processo proporciona.

A instituição teve vários motivos para iniciar seu processo de internacionalização, que aliás começou há mais de uma década e se mantém em

constante construção até hoje. Comedidamente a Univates foi se dando conta de que entrar no processo seria fundamental para os novos padrões de ensino superior, tanto nacional quanto internacional. Então, com a grande quantidade de IESs se internacionalizando, a instituição resolveu que era a hora e começou a se reorganizar academicamente. Além disso, outro fator que motivou a entrada no processo foi a própria busca dos alunos por mais oportunidades de intercâmbios acadêmicos e oportunidades de pesquisa no exterior.

É importante que a instituição de ensino superior tenha algo a oferecer internacionalmente quando se está dentro do processo de internacionalização, ou seja, ter a oferta para suprir a demanda. Desta forma, a Univates procura oferecer para os alunos ou professores que vem, o mesmo que recebe para os seus acadêmicos que vão para o exterior. Assim, firma parcerias de forma a atender as necessidades acadêmicas, para que as relações entre IESs fiquem cada vez mais próximas e possibilitem muitas trocas de conhecimento. Sua estrutura conta com moradia e bolsas de estudos para estrangeiros, sem mencionar a infraestrutura do *campus*, que é nacionalmente reconhecida.

Além disso, a instituição também procura incentivar sua comunidade acadêmica à participar de eventos internacionais, feiras, visitas a outras IESs e também apresentação de trabalhos em outros países, sempre em nome da Univates. Para isso, existem editais que ficam vigentes o ano todo, possibilitando que todos que tenham interesse possam fazer parte do processo de internacionalização. Esse movimento acadêmico possibilita o surgimento das parcerias internacionais, onde os próprios professores encontram parceiros com o mesmo objetivo de pesquisa e iniciam o que poderá vir a ser um convênio bilateral.

A mobilidade estudantil é a ação de internacionalização mais antiga que a Univates pratica, e com os mais de 30 convênios bilaterais que possui, pode enviar alunos e professores para diversos lugares. Também existem as possibilidades das pesquisas em conjunto, a instalação de empresas estrangeiras dentro do *campus*, e o curso de Gestão Financeira que oferece a oportunidade da dupla titulação, tudo isso são complexidades do processo. Assim, quanto mais aberta à mudanças estiver a instituição, mais rápido ela vai se aperfeiçoando para chegar no parâmetro internacional de internacionalização de IES.

Assim como vão surgindo as mudanças, também vão aparecendo as dificuldades, pois em um processo como esse, que lida diretamente com pessoas, é quase impossível ser flexível em todos os aspectos. O próprio conceito de inserir uma visão global dentro das práticas da universidade, já implica primeiramente em mudanças culturais, como por exemplo, a adaptação com os estrangeiros e sua língua. Também é necessário que a comunidade acadêmica aprenda a compreender os diferentes pontos de vista vindos destes visitantes e pesquisadores, para que a relação entre os indivíduos seja produtiva e ocorra posterior troca de conhecimento.

A dificuldade em aprender uma nova língua seria o maior obstáculo a ser superado para que o processo se desse de forma mais rápida. Por isso a Univates resolveu investir nisso e criou o Projeto I, para que toda a comunidade acadêmica interessada possa se aperfeiçoar aprendendo a língua inglesa. Também são ofertadas disciplinas ministradas unicamente em inglês, para que se possa receber alunos de todas as nacionalidades, além de buscar a proficiência dos alunos nativos. Mesmo assim, a comunidade acadêmica se mantém relutante nesse aspecto, mas a premissa é de que com o passar do tempo o pensamento mude e as pessoas entendam que a ciência é feita em inglês. Outra fator que retarda o processo de internacionalização da Univates seria a questão financeira, pois um processo como esse requer recursos financeiros, embora seu retorno não seja recíproco. Então, de forma lenta, a instituição vai superando os obstáculos para alavancar seu processo de internacionalização.

Mesmo que o processo esteja centrado principalmente na mobilidade, já se notam os benefícios, principalmente com o engajamento da comunidade acadêmica. O lucro não é tangível, muito pelo contrário, é quase que totalmente intangível, pois o maior ganho que se tem é o conhecimento. Na modalidade empresarial, busca-se o retorno financeiro quase que imediato, mas em relação às IESs, o objetivo principal é gerar ciência. Na Univates já se nota o grande interesse dos alunos em fazer intercâmbios, professores em busca de novas pesquisas, reitoria e assessoria prospectando novas parcerias e assim as trocas vão ocorrendo naturalmente. O benefício está em poder oferecer à comunidade acadêmica maiores possibilidades de intercâmbio, para que assim o conhecimento seja levado de um lugar para outro, se transformando em algo maior no seu retorno.

A partir deste estudo de caso concluiu-se que, primeiramente o processo de internacionalização da Univates se iniciou pelo simples fato de que era uma decisão necessária para que a instituição se desenvolvesse nos novos parâmetros do conhecimento técnico-científico. Para isso, teve que adotar ações de internacionalização, promovendo formas para que seus alunos pudessem fazer intercâmbios, para que seus professores pudessem se especializar no exterior por meio de cursos ou pesquisas em conjunto com outros professores, e também receber estrangeiros no seu *campus*. Mesmo com as dificuldades culturais, linguísticas e financeiras, a instituição percebe que os benefícios em gerar o conhecimento proporcionam ganhos para todos os envolvidos no processo.

É importante salientar que o processo de internacionalização da Univates iniciou de fato há 10 anos, mas consiste em um processo contínuo. Desta forma, serão necessárias mais ações de internacionalização, de modo que cada vez mais a comunidade acadêmica perceba a importância de estar envolvida nisso. Mais incentivos dentro do Projeto I para que o inglês seja uma língua falada normalmente assim como o português, e mais envolvimento dos professores em ministrar disciplinas em outras línguas. Assim, torna-se imprescindível que alunos e professores se envolvam, pois o processo de internacionalização em uma instituição de ensino superior como a Univates é de grande importância, tanto para o seu próprio desenvolvimento quanto para o desenvolvimento da região do Vale do Taquari.

Levando em consideração as palavras dos entrevistados, os artigos lidos e o caso da Univates, entende-se que, o processo de internacionalização nunca se dará por finalizado. Pois assim como a globalização, que vai evoluindo com o passar do tempo, a internacionalização ocorre da mesma forma. Se trata de um processo sem fim, que se mantém em constante construção, dado o envolvimento de todos. Pode-se até alcançar um alto nível de complexidade, mas o conhecimento evolui, trazendo a necessidade de avançar mais um nível e assim sucessivamente, como se fosse um movimento linear infinito.

A grande limitação diz respeito ao fato de, tratando-se de um estudo de caso único, não se pode comparar o processo de internacionalização da Univates com o de outra instituição de ensino superior. Desta forma, a única referência foi o modelo

de Rudzki (1998) que possibilita a visualização das etapas de um processo como esse. Também é importante salientar que o presente estudo foi analisado de acordo com a fala dos entrevistados que, têm envolvimento direto com o processo de internacionalização da instituição. Sendo assim, se houve algum indivíduo com o mesmo grau de envolvimento que não se faz mais presente na IES, podem se ter perdido informações ao longo do tempo e estas possivelmente não foram analisadas como as demais.

É importante que se façam novas pesquisas pontuais que envolvam este assunto dentro da instituição, como por exemplo a ocorrência de pesquisas conjuntas entre professores de nacionalidades diferentes. Também deveria ser estudado a preferência dos alunos por algumas instituições estrangeiras, e possivelmente a abertura de parcerias para mais tipos de cursos de graduação. Logo, seria interessante que a internacionalização fosse estudada ação a ação, para que houvesse o entendimento profundo dessas complexidades dentro do processo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, André. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2007.

AMATUCCI, Marcos. et al. **Internacionalização de Empresas: Teorias, Problemas e Casos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, Neide A. de S. **Fundamentos de Metodologia Científica: Um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES. **Institucional: histórico**. Lajeado/RS, 2015. Disponível em <<http://www.univates.br/institucional/historico>>. Acesso em: 09 abr. 2015.

_____. **Institucional: missão/visão/princípios**. Lajeado/RS, 2015. Disponível em <<http://www.univates.br/institucional/missao-visao-principios>>. Acesso em: 09 abr. 2015.

CHEMIN, Beatris F. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 3. ed. Lajeado: Univates, 2015.

DAL-SOTO, Fábio. et al. **Processos de Internacionalização de Instituições de Ensino Superior (IES) do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG)**. Rio de Janeiro, set. 2013.

DUARTE, Roberto G. et al. O Processo de Internacionalização das Instituições de Ensino Superior: o Caso das Pontíficas Universidades Católicas de Minas Gerias e do Paraná. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 7, n. 14, pg. 1-178, 2007.

DUARTE, Roberto G.; PIMENTA, Ricardo D. **O Processo de Internacionalização de Escolas de Negócios: o Caso da Fundação Dom Cabral**. Rio de Janeiro, set. 2007.

FALEIRO, Silvana R. **Lendo memórias: 40 anos de Ensino Superior no Vale do Taquari e a construção do regional - História da Univates**. 1. ed. Lajeado: Univates, 2009.

FLEURY, Maria T. L.; SOUZA, Eduardo P. de. **Estratégias para a Internacionalização de Instituições de Ensino Superior do Brasil**. São Paulo, set. 2009.

GARRIDO, Ivan L. et al. **Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Exportadora**. 2006.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

KNIGHT, J. Updating the definition of internationalization. **International Higher Education**. v. 33, n. 3, p. 2-3, 2003.

KNIGHT, J. Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. **Journal os Studies in International Education**. v. 8, n. 1, p. 5-31, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional: Desenvolvendo Conhecimentos e Competências em Cenários Globais**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Manolita C. et al. **Vamos Todos Para Passárgada?**. Rio de Janeiro, set. 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIURA, Irene K. **O Processo de Internacionalização da Universidade de São Paulo: Um Estudo em Três Áreas do Conhecimento**. São Paulo, set 2009.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**. Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. <http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html>. Acesso em: 30 de out. 2014.

MOROSINI, Marília C. **Estado do Conhecimento Sobre Internacionalização da Educação Superior: Conceitos e Práticas**. Minas Gerais, n. 28, p. 107-124, 2005.

ROCHA, Angela. **Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: MAUAD, 2002.

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.

SAMPIERE, Dr. Roberto Hernández. et al. **Metodologia da Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Penso, 2010.

STALLIVIERI, Luciane. **O processo de internacionalização nas instituições de ensino superior**. Brasília, v. 24, n. 48-49. p. 35-57, 2003.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmam. 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE - Roteiro de entrevistas elaborado para a obtenção de informações pertinentes à internacionalização da Univates no semestre 2015A.

UNIVATES

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LFE COMÉRCIO EXTERIOR

ACADÊMICA: BRUNA SCHERER

MONOGRAFIA: O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UNIVERSIDADES: UM ESTUDO DE CASO DA UNIVATES

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Nome e função do entrevistado.
2. Na sua visão, o que é internacionalização de uma universidade?
3. Como você descreve uma universidades internacionalizada?
4. Como a Univates tem se preparado para dar conta do processo de internacionalização?
5. O que levou a instituição a se internacionalizar?
6. Quando e como foi o início desse processo?
7. Qual o seu papel ou o papel do seu setor dentro deste processo?
8. Como você descreve o estágio atual da internacionalização da Univates?
9. Quem são os principais responsáveis pelo sucesso da internacionalização?
10. O governo tem algum envolvimento? Inventiva de alguma forma?
11. Quais os desafios e quais são os benefícios que você espera da internacionalização em uma universidade como a Univates? Ao longo do processo de internacionalização, quais foram as principais barreiras (internas ou externas) que tiveram que ser superadas?
12. Quais são as oportunidades que ainda podem ser exploradas?
13. Quais são os principais programas internacionais que a instituição oferece aos alunos, professores e funcionários?
14. Você acha que um processo de internacionalização tem fim ou se mantém em construção?
15. Você julga que essa iniciativa está sendo benéfica para a instituição?