U.PORTO

MESTRADO
MARKETING

Criação de parcerias institucionais para mitigar a Liability of Foreignness e Liability of Outsidership no processo de internacionalização

Gabriela Macedo

M

2024

U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

CRIAÇÃO DE PARCERIAS INSTITUCIONAIS PARA MITIGAR A LIABILITY OF FOREIGNNESS E LIABILITY OF OUTSIDERSHIP NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Gabriela Macedo dos Santos

Relatório de estágio
Mestrado em Marketing

Orientado por
Professor Nuno Moutinho

Supervisionado por
Daniel Alves de Oliveira

2024

Agradecimentos

Ninguém cruza nosso caminho por acaso e nós não entramos na vida de alguém sem nenhuma razão

- Chico Xavier

Agradeço a todos que cruzaram o meu caminho e fizeram com que eu chegasse aqui hoje.

À minha família, por me ensinarem as coisas mais importantes da vida, em especial aos meus pais, que nunca puseram limites nos meus sonhos.

Ao meu amor, que me faz sentir em casa mesmo estando a 8.000 km de distância.

Às minhas amigas, que sempre acreditaram mais em mim do que eu mesma.

Aos meus colegas da E-goi, pela paciência e apoio durante meu estágio.

Nada disso seria possível sem vocês. Muito obrigada!

Resumo

Com o avanço da globalização e das tecnologias o cenário organizacional torna-se cada vez mais competitivo em uma escala global. Nesse contexto, as empresas buscam o processo de internacionalização como meio de manter a sustentabilidade de suas atividades, obter vantagem competitiva frente à concorrência e se adaptar à constante mudança e imprevisibilidade do mercado.

O estudo teve por objetivo a definição de um plano estratégico que facilitasse a entrada da E-goi no mercado brasileiro. Para alcançar esse fim , no âmbito do estágio curricular, foi realizada uma investigação, com foco no estabelecimento de alianças estratégicas com participantes-chave da Academia brasileira, visando integrar *networks* relevantes do mercado, para mitigar os riscos associados ao processo de internacionalização e aumentar a notoriedade da marca no país.

Com o objetivo de obter conhecimento do mercado local, foi realizada uma pesquisa qualitativa com doze professores de oito Instituições de Ensino Superior no Brasil, explorando cinco temas principais: aceitação das colaborações, distância psíquica, motivações, obstáculos e metodologias para o desenvolvimento do projeto.

Os resultados deste estudo não só contribuem para o avanço da empresa no mercado brasileiro, como também propõem uma nova abordagem ao modelo de colaboração educacional, até então pouco explorada na literatura, que poderá ser utilizada por outras empresas em processo de internacionalização.

Abstract

With the advancement of globalization and technologies, the organizational environment is becoming increasingly competitive on a global scale. In this context, companies seek the process of internationalization as a means to maintain the sustainability of their activities, gain a competitive advantage over their competitors, and adapt to the constant change and unpredictability of the market.

The study aimed to define a strategic plan that would facilitate E-goi's entry into the Brazilian market. To achieve this goal, as part of the curricular internship, an investigation was carried out focusing on establishing strategic alliances with key participants in the Brazilian academia. This was aimed at integrating relevant market networks to mitigate the risks associated with the internationalization process and to increase brand awareness in the country.

To gain insight into the local market, a qualitative research was conducted with twelve professors from eight Higher Education Institutions in Brazil, exploring five main themes: acceptance of collaborations, psychic distance, motivations, obstacles, and methodologies for the development of the project.

The results of this study not only contribute to the advancement of the company in the Brazilian market but also propose a new approach to the educational collaboration model, which has been little explored in the literature and could be used by other companies in the process of internationalization.

Índice

Agradecimentos ..... **i**

Resumo ..... **ii**

Abstract ..... **iii**

1. Introdução **1**

2. Revisão de Literatura **3**

2.1 Internacionalização **3**

2.2 *Liability of Foreignness* (LOF) e *Liability of Outsidership* (LOO) **4**

2.3 *Networks* **5**

2.4 Alianças Estratégicas **6**

2.5 Alianças entre empresas e Instituições de Ensino Superior **7**

2.6 Discussão **15**

3. Metodologia **17**

3.1 Desenho do estudo **17**

3.2 Recolha de Dados **19**

3.3 Amostra **19**

3.4 Análise de dados **21**

4. Estudo Empírico **22**

4.1 Contextualização do Estágio **22**

4.2 Análise de Dados **23**

4.3 Discussão dos resultados **48**

5. Conclusão **50**

Referências **54**

Anexos **59**

Anexo 1 – Guião da entrevista **59**

Anexo 2 – Caracterização das IES **61**

Anexo 3 – Análise estratégica E-goi **62**

Anexo 4 – Plano Estratégico de Colaborações E-goi **68**

1. Introdução

Diante da expansão da globalização e do avanço das tecnologias disruptivas, o ambiente empresarial enfrenta uma crescente competitividade. Nesse contexto, a internacionalização reflete uma oportunidade para as organizações melhorarem suas posições competitivas mediante o investimento em mercados estrangeiros (Piggott & Cook, 2006), visando a obtenção de acesso a novos recursos, conhecimentos, clientes e mercados (Paul & Rosado-Serrano, 2019).

Apesar de representar uma fonte de inovação e vantagem competitiva, este processo é imbuído de riscos e barreiras, dos quais destacam-se a *Liability of Foreignness (LOF),* decorrente da diferenças culturais e sociais (Xiong et al., 2021) e a *Liability of Outsidership (LOO)*, ou seja, a falta de relacionamentos em *networks* relevantes para o crescimento neste mercado (Johanson & Vahlne, 2009).

Para ultrapassar as incertezas atribuídas a esses fatores a literatura aponta como estratégias a aquisição de conhecimento no âmbito do mercado internacional (Yamin & Kurt, 2018), o desenvolvimento de alianças estratégicas internacionais (Xiong et al., 2021) e a aquisição de posição de participante interno em *networks* relevantes. (Johanson & Vahlne, 2009).

A presente investigação almeja interligar estes pressupostos com a colaboração de empresas e universidades, com o objetivo de definir o desenvolvimento de uma estratégia que consiste na formação de alianças estratégicas internacionais com participantes chaves da Academia brasileira, a fim de desenvolver relacionamentos neste ambiente internacional e obter conhecimento e acesso ao mercado local.

O estudo foi realizado no âmbito do estágio curricular na E-goi, especialista em automação de Marketing. Um dos grandes desafios da empresa atualmente é a conquista de quota de mercado no Brasil pois, apesar de o país ser responsável por grande parte do faturamento, a empresa ainda não possui destaque e notoriedade neste mercado. Através da análise do ambiente de negócios e das tendências da indústria, identificou-se um aumento significativo da presença de empresas em instituições de ensino. Diante desse contexto, surge a hipótese da superação das barreiras à internacionalização através do estabelecimento de alianças estratégicas no país.

Foi realizado um estudo empírico, utilizando a metodologia de Investigação-Ação, onde foram entrevistados professores de diferentes Instituições de Ensino Superior (IES) do Brasil, para adquirir conhecimento no âmbito do mercado. O objetivo final foi o desenvolvimento de um plano estratégico de colaborações para a E-goi. Este

plano não só representará um contributo importante para o avanço da empresa no mercado brasileiro, como também propõe uma nova abordagem ao modelo de colaboração educacional, até então não muito explorada na literatura, que poderá ser utilizada por outras empresas de tecnologia em processo de internacionalização.

O relatório é composto por 5 capítulos, tendo início na presente introdução. No segundo capítulo é apresentada a revisão de literatura, com a exposição dos conceitos e discussões sobre internacionalização, LOF e LOO, alianças estratégicas, colaborações entre empresas e instituições de ensino e *networks*. Dando prosseguimento, no terceiro capítulo é retratada a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo e no quarto capítulo a apresentação do estudo empírico, e por fim, no quinto capítulo é apresentada a conclusão do projeto.

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo será apresentada uma revisão da literatura que investiga a Internacionalização, com foco nos desafios associados à *Liability of Foreignness* e à *Liability of Outsidership*, assim como a conceptualização de Alianças estratégicas e *Networks*, que fundamentam a utilização dessas estratégias para mitigar os efeitos dessas barreiras.

2.1 Internacionalização

Com o advento da globalização e o avanço acelerado das tecnologias, o ambiente empresarial é marcado por uma competitividade cada vez mais acirrada e em escala global. Como resposta a esta realidade as empresas buscam melhorar suas posições competitivas através da internacionalização, processo caracterizado pelo investimento em mercados estrangeiros (Piggott & Cook, 2006) , em busca de acesso a novos recursos, conhecimento ou novos clientes e mercados (Paul & Rosado-Serrano, 2019). Contudo, este processo é acompanhado de riscos, relacionados às condições políticas, governamentais, macroeconômicas e ambientais que possam afetar o desempenho da empresa e o seu lucro em operações no estrangeiro (Cavusgil et al., 2020).

Apesar do debate sobre negócios internacionais ter ganhado força no final da década de 1980 com o surgimento das empresas multinacionais (Fernández, 2023), a inovação e a internacionalização são fatores propulsores do desenvolvimento desde a primeira revolução industrial (Cantwell, 2016). Este processo é estudado com foco em 2 modelos teóricos, definidos pelo momento e velocidade com que as empresas se internacionalizam (Paul & Rosado-Serrano, 2019), a internacionalização Gradual, ou Modelo Uppsala, e as empresas *Born Global* (Fernández, 2023).

O Modelo Uppsala é caracterizado por uma abordagem gradual para a internacionalização, na qual a empresa atravessa uma série de estágios (Cannone and Ughetto 2014). Em sua primeira concepção, Johanson & Vahlne (1977) descrevem este processo através de uma evolução das ações das empresas, que tipicamente começa com a exportação por intermédio de um agente, passando pela implementação de uma subsidiária até eventualmente a produção local no novo mercado. A maneira como se dá seguimento a essa sequência está relacionada com a distância psíquica entre os respectivos países, representada por diferenças linguísticas, culturais, educacionais, empresariais, entre outros aspectos que atrapalham o fluxo de informação entre os envolvidos, o que gera a chamada LOF, considerada neste modelo como a maior barreira à internacionalização.

Decorrente de mudanças sucedidas no âmbito global e comportamento organizacional, como a velocidade de entrada nos mercados estrangeiros e o crescimento de *Joint Ventures* e alianças estratégicas neste processo, os autores revisitam o modelo e sugerem adaptações a essa estrutura para se adaptarem à nova realidade do cenário empresarial. Nesta nova conjuntura as empresas possuem mais confiança e habilidade para lidar com os desafios apresentados pela distância psíquica, uma vez que possuem mais acesso à informação sobre esses ambientes estrangeiros, ou seja conhecimento de mercado. Dessa maneira, apesar de ainda ser um fator relevante neste processo, o maior desafio passa a ser a LOO, ou seja, as desvantagens enfrentadas ao não fazer parte de *networks* relevantes ao negócio (Johanson & Vahlne, 2009).

Em contrapartida, as empresas nascidas globais iniciam o processo de internacionalização nos primeiros três anos de sua existência e pelo menos 25% de suas operações são provenientes do mercado internacional. Esse modelo é típico, mas não exclusivo, de empresas de pequeno porte no setor de tecnologia (Cannone e Ughetto, 2014) e cada vez mais frequente devido aos avanços nas áreas de comunicação, transporte e tecnologia (Paul & Rosado-Serrano, 2019). Entretanto, Johanson e Vahlne (2009) sugerem que essa modalidade também é consistente com o Modelo Uppsala, uma vez que essas empresas na generalidade não possuem atividades internacionais que geram impacto significativo no mundo e são melhores enquadradas como *Born Regionals*.

2.2 *Liability of Foreignness* (LOF) e *Liability of Outsidership* (LOO)

A LOF diz respeito a todo custo adicional que uma empresa enfrenta ao operar em um mercado estrangeiro, seja de natureza estrutural, relacional ou institucional, aumentando a distância entre os dois países (Gu et al., 2017) devido a diferenças culturais e sociais, (Xiong et al., 2021), ou seja, a distância psíquica. É citada na concepção do Modelo Uppsala como a maior barreira à internacionalização e comumente associado na literatura a LOO, barreira à internacionalização caracterizada pela falta de conexão nas redes do mercado estrangeiro (Yamin & Kurt, 2018).

As desvantagens associadas à LOF e à LOO referem-se à falta de conhecimento institucional e em negócios, respectivamente, no âmbito do mercado internacional, resultando na incerteza durante o processo de internacionalização e na formação de parcerias (Yamin & Kurt, 2018).

A distância cultural é um fator chave na formação de parcerias internacionais, influenciando no seu desenvolvimento, gestão e resultados (Lopez-Duarte et al., 2016) e

podendo ser causa de conflitos na comunicação e falta de confiança entre parceiros. (Xiong et al., 2021). Para mitigar as dificuldades encontradas nesse processo, é essencial obter conhecimento sobre a cultura do mercado do país anfitrião e compreender o contexto dos negócios locais (Xiong et al., 2021), assim como a inserção em redes de contatos relevantes para ultrapassar a LOO (Johanson & Vahlne, 2009).

Desta maneira, na revisão do Modelo Uppsala de 2009, onde a internacionalização é vista como um processo empreendedor numa rede de negócios (Forsgren, 2016) determina-se que o sucesso de uma empresa no mercado internacional será determinado através do desenvolvimento de relacionamentos com os participantes-chaves deste mercado, auxiliando na redução ou superação das desvantagens representadas pela LOF e LOO. (Johanson & Vahlne, 2009)

Segundo Johanson e Vahlne (2009), é através destes relacionamentos que as empresas adquirem conhecimento do mercado local e constroem confiança e comprometimento, elementos indispensáveis no processo de internacionalização, e que a auxiliarão a alcançar a posição de *insider* nas redes de parceiros. Contudo, nem todas as redes de parceiros serão capazes de proporcionar esses benefícios e oportunidades. (Yamin & Kurt, 2018)

Em contrapartida, na *Network Theory*, a LOO é considerada como um fenômeno associado à dificuldade de conquistar uma posição na rede, tanto em mercados nacionais quanto internacionais. Nessa perspectiva, a única distinção reside na LOF, e o objetivo central é alcançar a condição de *insider*. Isso implica que a disparidade entre o mercado doméstico e o mercado estrangeiro está mais vinculada ao contexto de negócios da empresa do que à fronteira do país (Forsgren, 2016).

2.3 *Networks*

A importância das *networks* tem sido evidenciada no cenário de Negócios Internacionais, incluindo na internacionalização (Kurt & Kurt, 2019). Como sugerido no Modelo Uppsala, a posição de *insider* nessas redes é vista como um importante fator de sucesso no processo de internacionalização e age como uma ferramenta para mitigar os efeitos da LOO. Este modelo considera o mercado como uma rede de relacionamentos (Johanson & Vahlne, 2009) em que organizações mantêm conexões diretas e indiretas, almejando alcançar vantagem competitiva em ambientes de rápida mudança e volatilidade (Forsgren & Johanson, 2014). O seu desenvolvimento requer investimento

de tempo e recursos (Forsgren & Johanson, 2014) e pode ser facilitado pela exploração de relacionamentos já existentes (Johanson & Vahlne, 2009).

Networks são caracterizadas pelo fluxo de informação e conhecimento (Yamin & Kurt, 2018) que permitem aos participantes acesso a informações restritas e a conhecimentos obtidos através do aprendizado experiencial pela perspectiva de fornecedores, consumidores e usuários (Petraite et al., 2022), contribuindo para a criação de uma vasta base de conhecimento (Johanson & Vahlne, 2009) que irá reduzir a incerteza do processo de internacionalização gerada pela falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros (Yamin & Kurt, 2018).

Petraite et al. (2022) relacionam as *networks* à capacidade de inovação e realçam a importância do conhecimento e aprendizado, os considerando tão importantes quanto os recursos físicos para competir no mercado internacional. O autor sugere a nutrição de relacionamentos com institutos de pesquisa e universidades a fim de implementar o aprendizado em seus processos, produtos e serviços.

2.4 Alianças Estratégicas

Em um contexto organizacional global, de constante mudança e imprevisibilidade, as organizações precisam desenvolver capacidades de adaptação e procurar formas de preservar a sustentabilidade das suas operações (Mamédio et al., 2019). Ao longo das últimas décadas as alianças estratégicas têm se destacado como artifício face aos desafios do mercado globalizado (Russo & Cesarani, 2017). O estabelecimento de acordos entre empresas busca alcançar vantagens competitivas para os parceiros, (Elmuti et al., 2005) através da combinação de recursos e capacidades das empresas, em prol do desenvolvimento das oportunidades de mercado e redução dos impactos de possíveis ameaças (Mamédio et al., 2019) com base nos desafios e oportunidades estratégicos das organizações (Suherlan, 2017).

O conceito também abordado é como "uma rede envolvendo entidades com diversas habilidades e recursos, mas compartilhando um compromisso comum e uma agenda consistente" (Suharto, 2004, citado por Suherlan, 2017, p.6) e auxilia a empresa a substituir seus recursos em declínio e integrar novas habilidades, (Mamédio et al., 2019) como capacidades de marketing, indicadores de resultado, fidelização de clientes e acesso a conhecimento (Bamel et al., 2021). Dessa maneira, as empresas superam suas fraquezas internas e se tornam mais aptas a responder às demandas do mercado, gerando mais

oportunidades de lucro em um complexo ambiente de negócios (Jatobá et al., 2022; Russo & Cesarani, 2017).

Essas alianças possuem vários níveis de formalidade e regulamentações, podendo variar de acordos verbais até acordos contratuais, com ou sem partilha de capital (Elmuti et al., 2005) e demandam um grande esforço por parte dos gestores a fim de estabelecer valores e objetivos compartilhados pelas organizações e manter uma relação de sucesso (Jatobá et al., 2022). Robson et al. (2019) resumem os fatores-chaves neste processo como sendo a complementaridade de recursos, referindo-se à capacidade de fornecer recursos únicos e necessários às atividades do outro parceiro, e a confiança compartilhada pelos envolvidos.

Apesar de sua importância e crescimento constante, principalmente na indústria de tecnologia, atribui-se uma baixa taxa de sucesso à essa estratégia, (Dodourova, 2009) associada ao risco de comportamento oportunista, à ausência de um espírito colaborativo, incompatibilidade cultural, estratégica e estrutural, (Russo & Cesarani, 2017), a quebra de confiança, falta de concretização de valores, e falta de integração de sistemas (Elmuti et al., 2005). Contudo, debate-se sobre a existência de um viés na literatura quanto ao sucesso das parcerias, assim como de suas motivações, uma vez que apenas empresas maiores são monitoradas, e muitas parcerias são concretizadas de maneira informal. Visto isso, para o avaliar o desempenho e o êxito da parceria e recomenda-se o estabelecimento de objetivos e metas no momento inicial da formação das parcerias que possam ser traduzidos em indicadores quantificáveis deste sucesso (Dodourova, 2009).

Tendo em vista as características e pressupostos dessas alianças, essa estratégia também é aplicada como uma resposta ao processo de globalização e ferramenta de internacionalização. Além de promover a cooperação entre empresas, a construção de alianças estratégicas internacionais também funciona como um modelo para enfrentar a LOF (Xiong et al., 2021).

2.5 Alianças entre empresas e Instituições de Ensino Superior

Nos últimos 30 anos, a atuação das Universidades passa por um processo evolutivo e ganha destaque na literatura, trazendo conceitos que abordam um engajamento mais ativo na sociedade, a evolução como entidade empresarial e seu papel na inovação do meio em que estão inseridas, "nos quais as universidades interagem, crescem e coproduzem inovação ao lado ou em parceria com outros atores relevantes

nesses ecossistemas" (Hintea et al., 2022, p. 2). Dentre essas colaborações destaca-se o crescimento entre universidades e empresas, fenômeno observado com ênfase em países como Estados Unidos, Japão, Singapura e nações integrantes da União Europeia (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015).

A criação de alianças estratégicas internacionais com IES é uma ferramenta estratégica utilizada para alcançar vantagem competitiva no mercado global (Suherlan, 2017) e impulsionar a inovação, através do compartilhamento de recursos, conhecimento, tecnologias e do acesso a novas oportunidades de pesquisa para resolução de obstáculos organizacionais (A. L. Rossoni et al., 2023), além da criação de relacionamentos com professores e alunos relevantes e projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Dentre os benefícios destacam-se o custo relativamente mais baixo do que outros modalidades de pesquisa, publicações, novos produtos e processos, acesso à conhecimento multidisciplinar, infraestrutura e treinamento profissional, contratação de talento, rede de contatos internacional e melhoria da reputação social da empresa (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015).

Do ponto de vista das IES, os benefícios dessa colaboração englobam a exploração de oportunidades com investimento reduzido por parte das instituições, a introdução de inovações acadêmicas, melhor capacitação dos alunos para o mercado de trabalho (Suherlan, 2017) através da aprendizagem experiencial (Ylikoski & Kortelainen, 2012), oportunidades de emprego e estágios, financiamentos, desenvolvimento de currículo, acesso a tecnologias (Agtash & Fahoum, 2008), publicações e aumento da credibilidade e reputação da instituição (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015). Acrescenta-se ainda que através do relacionamentos com empresas privadas, os acadêmicos desenvolvem uma rede de contatos que os permite explorar diversas dinâmicas corporativas, garantindo acesso a informações confidenciais e conhecimentos práticos, que os capacitam a ensinar conteúdos mais relevantes e atualizados e contribui para manter os alunos mais motivados (Hatakenaka, 2015).

O relacionamento entre empresas e IES é caracterizado pela diversidade de objetivos, culturas e valores, o que pode resultar na dificuldade de compreensão dos processos e características essenciais do parceiro. Dentre estas diferenças destaca-se o propósito das organizações, enquanto as IES têm a missão de criar e disseminar conhecimento a longo prazo, as empresas concentram-se na produção de produtos e serviços, lidando com compromissos em períodos temporais mais curtos (Elmuti et al., 2005). Por outro lado, Agtash e Fahoum (2008) defendem que esta discrepância de

objetivos auxilia no desenvolvimento de sinergias, uma vez que estas organizações possuem recursos complementares e não competem diretamente entre si. Essa dinâmica, consequentemente, reflete em parcerias bem-sucedidas e podem ser concretizadas a custos acessíveis.

Para aumentar as chances de sucesso e superar os desafios de comunicação, é crucial o desenvolvimento de novas habilidades e flexibilidade no gerenciamento dessa colaboração, sobretudo no período inicial, onde é necessária a construção de confiança mútua (Elmuti et al., 2005; A. L. Rossoni et al., 2023), assim como a escolha dos participantes desta interação, uma vez que "indivíduos com compreensão tanto do mundo acadêmico quanto do empresarial são considerados a força motriz por trás de parcerias bem-sucedidas"(Awasthy et al., 2020, p.3). Deve-se ainda respeitar as regulamentações de ambos os países e adotar os princípios de cooperação, igualdade, respeito, criatividade e inovação, aproveitando sinergias para acrescentar valor ao sistema educacional e proporcionar benefícios semelhantes para ambas as partes (Suherlan, 2017).

- **Modelos de colaboração e desenvolvimento de parcerias**

As colaborações entre empresas e IES podem ocorrer de diferentes maneiras, dependendo da natureza do seu relacionamento e objetivos, por isso apontar todas as conexões possíveis é um desafio (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015). Contudo a literatura as classifica em 3 categorias, a colaboração educacional, caracterizada pela criação e compartilhamento de conhecimento (Nsanzumuhire & Groot, 2020), o empreendedorismo acadêmico, que definem atividades geradoras de resultados comercializáveis e a colaboração em pesquisa, modalidade mais frequentemente aludida nas investigações e que aborda o relacionamento formal ou informal, entre cientistas e pesquisadores da Academia. Apesar de não existirem muitos estudos com uma abordagem holística das colaborações entre empresas e IES (Nsanzumuhire et al., 2021) através da análise da literatura existente foi realizado um levantamento das principais formas de interação presentes nestes relacionamentos, com os resultados apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Formas de Interação na Colaboração entre Empresas e IES

Autores		Formas de Interação
	(Nsanzumuhire et al., 2021)	Projetos elaborados para estudantes

Colaboração Educacional	(Nsanzumuhire et al., 2021); (Chryssou, 2020)	Elaboração de currículo
	(Nsanzumuhire et al., 2021);(Chryssou, 2020)	Palestras ministradas por membros de empresas em universidades
	(Nsanzumuhire et al., 2021);(Chryssou, 2020)	Apoio na formação de estudantes
	(Chryssou, 2020)	Mobilidade de estudantes
	(Nsanzumuhire et al., 2021); (Chryssou, 2020); (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015)	Estágios
	(Nsanzumuhire et al., 2021); (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015)	Supervisão conjunta de teses
	(Nsanzumuhire et al., 2021); (Chryssou, 2020); (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015)	Treinamento de funcionários
	(Chryssou, 2020)	*Workshops* e seminários
	(Ankrah & AL-Tabbaa, 2015);(Chryssou, 2020)	Contratação de graduados
	(Nsanzumuhire et al., 2021); (Chryssou, 2020)	Visitas de campo
Empreendedorismo Acadêmico	(Nsanzumuhire et al., 2021)	Aconselhamento de estudantes para o empreendedorismo
	(Nsanzumuhire et al., 2021); Ankrah & AL-Tabbaa, 2015)	Patenteamento
	(Nsanzumuhire et al., 2021)	Desenvolvimento de ideias de negócio proveniente de resultados de pesquisas
	(Ankrah & AL-Tabbaa, 2015)	Centros de incubação/ inovação
Colaboração em Pesquisa	(Nsanzumuhire et al., 2021); (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015)	Publicação conjunta
	(Nsanzumuhire et al., 2021);(Chryssou, 2020)	Utilização de instalações e infraestrutura
	(Nsanzumuhire et al., 2021)	Pesquisas para resolução de problemas da indústria

	(Ankrah & AL-Tabbaa, 2015)	Pesquisas conjuntas
	(Nsanzumuhire et al., 2021); (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015)	Conferências
	(Nsanzumuhire et al., 2021); (Chryssou, 2020); (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015)	Consultorias
	(Chryssou, 2020)	Mobilidade profissional

Fonte: Elaboração própria

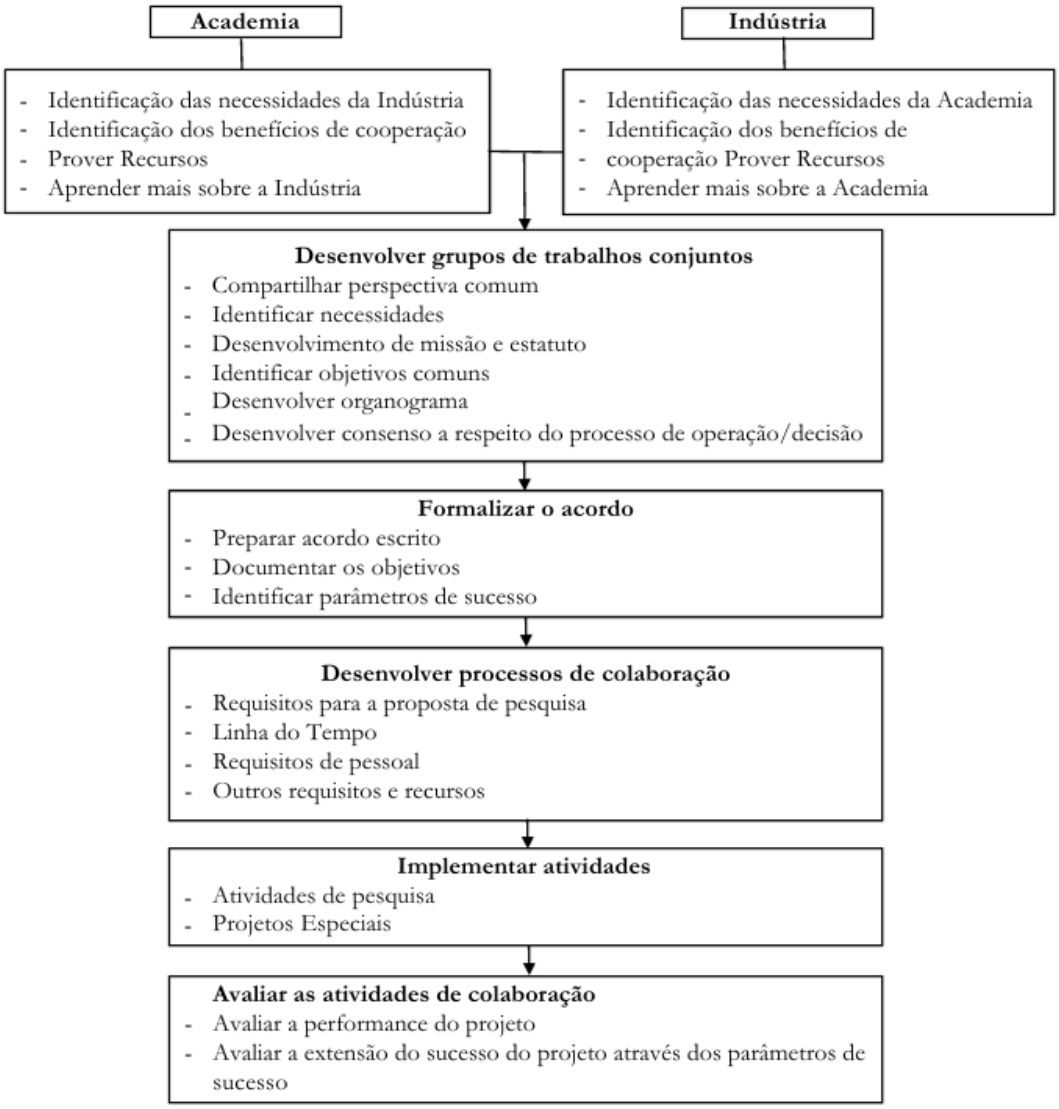
Assim como a tipologia, a formação de uma aliança estratégica entre empresas e IES é particular a cada relacionamento, no entanto a literatura propõe alguns modelos que podem ser aplicados de maneira geral a essas colaborações. As etapas da constituição dessas estruturas são influenciadas pela complexidade e formalidade das parcerias (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015).

Para os propósitos desta investigação foram analisados 3 modelos teóricos. O primeiro modelo, ilustrado na Figura 1, é apresentado por Elmuti et al. (2005) e sugere que a colaboração entre Universidades e empresas têm início com a proposição de alguma das partes, muitas das vezes através da expansão de um relacionamento já existente. O modelo define uma fase inicial em que serão identificadas as necessidades e possíveis benefícios para cada uma das partes, seguido de desenvolvimentos de grupos de trabalho para realização de análise com base na perspectiva coletiva, identificando as necessidades e os objetivos comuns, a fim de estabelecer a estrutura da aliança resultando na formalização da proposta e estabelecimento de medidas do sucesso. Finalmente, as fases mais importantes incluem a execução das atividades propostas e a análise do êxito da parceria.

A pesquisa conduzida por Ankrah e Al-Tabbaa (2015), apresenta uma abordagem mais ampla, abrangendo todo o processo colaborativo, com destaque para as motivações propulsoras deste processo e suas influências nas fases de formação e operacionalização e nos resultados globais. Como ilustrado na Figura 2, o modelo propõe que a formação inicia-se com a identificação da parceria, momento em que é identificado o propósito e realizado um levantamento das capacidades e recursos dos potenciais parceiros. Em concordância com Elmuti et al. (2005), os autores assinalam que os relacionamentos pré-existentes atuam como facilitadores e aumentam a probabilidade de sucesso da parceria devido à existência de confiança mútua

desenvolvida em momentos anteriores. Os passos seguintes consistem no contato e avaliação de parceiros, considerando os interesses estratégicos de ambas as partes a fim de determinar as relações que trarão maiores sinergias.

Figura 1: Modelo de Desenvolvimento de Parceria entre Academia e Indústria

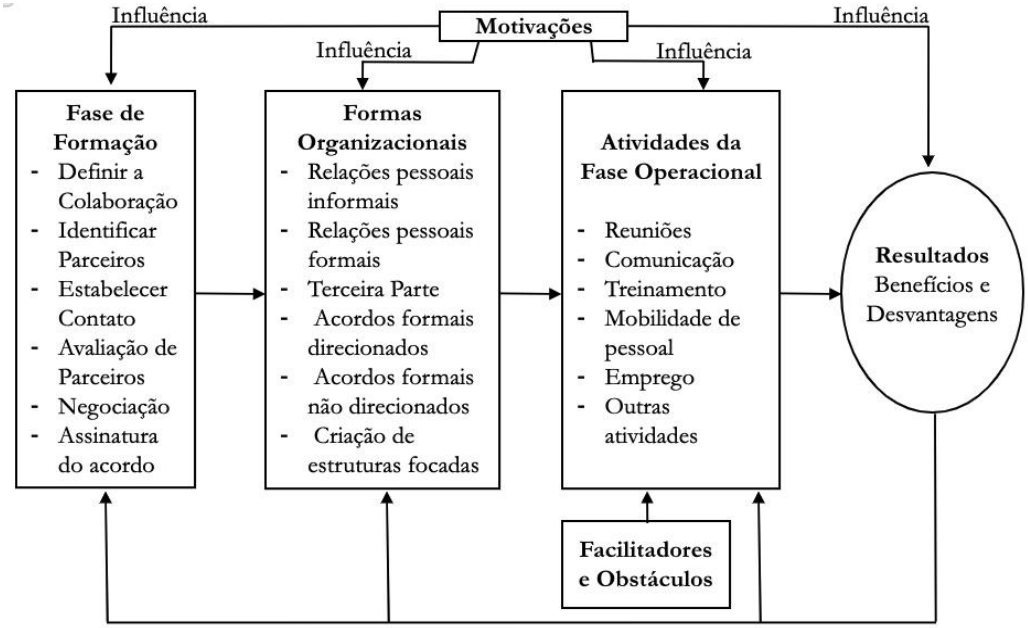


Fonte: Elaboração Própria, adaptado de (Elmuti et al., 2005)

Uma vez estabelecidos os parceiros, avança-se para a fase de negociação, em que se destacam a definição da missão e visão, objetivos, responsabilidades das partes e indicadores de sucesso da parceria. Após ser acordada toda a estrutura organizacional a colaboração é formalizada através da assinatura do acordo. Depois de finalizado, o processo de formalização leva ao estabelecimento das estruturas organizacionais da colaboração, as quais os autores dividem em "Relações pessoais informais, Relações pessoais formais, Terceira Parte, Acordos formais direcionados, Acordos formais não

direcionados e Criação de estruturas focadas" (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015, p.4) e posteriormente às atividade efetivamente, que culminam em resultados positivos e negativos, sendo influenciadas pelos facilitadores e obstáculos intrínsecos a esse processo. (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015)

Figura 2: Visão integrada da colaboração entre a Indústria e a Academia



Fonte: Elaboração Própria, adaptado de (Ankrah & Al-Tabbaa, 2015)

O terceiro e último modelo analisado é apresentado na pesquisa de Awasthy et al. (2020) como uma sugestão das melhores práticas abordadas na literatura, resultando em uma estrutura que pretende aumentar a eficácia das colaborações em diversos âmbitos. Embora pareça envolver um processo mais extenso e complexo, a estrutura proposta está em concordância com os modelos apresentados por Elmuti et al. (2005) e Ankrah & AL-Tabbaa (2015). Como sugere a Tabela 2, a estrutura é mais detalhada e sinaliza todos os passos e aspectos necessários no desenvolvimento da colaboração entre empresas e IES.

Tabela 2: Melhores práticas de colaboração entre Academia e Indústria

1. Compreensão das Modalidades de Colaboração
- Tipos de interações ou relacionamentos possíveis entre universidades e a indústria
- Graus de envolvimento e duração
- Benefícios específicos.

2. Identificação dos Stakeholders - Definir método de avaliação de parceiros - Consideração de relacionamentos pré-existentes - Análise da complementaridade de recursos - Desenvolvimento de uma visão compartilhada - Responsabilidades e contribuições
3. Identificar a motivação - O problema deve complementar a expertise acadêmica e ser relevante para a indústria.
4. Identificar e Nomear Pessoas Adequadas e Envolvimento de Liderança - Identificar as pessoas chaves para as interações - Buscar por Envolvimento e engajamento
5. Garantir Características Básicas de Parceria - Princípios básicos para trabalhar - Acordar estrutura - O apoio e incentivo do governo à colaboração podem levar à formação e ao sucesso das colaborações.
6. Estabelecer Comunicação Eficiente - Medidas para melhorar a comunicação - Contato regular - Utilizar vários modos de comunicação, como celular, mídia digital e conversas presenciais. - Relatórios de progresso - Fornecer acesso regular à alta administração
7. Reforçar a Estratégia de Disseminação - Ferramentas de marketing para compartilhar os resultados da pesquisa e atrair novos parceiros pela perspectiva acadêmica - Variedade de canais para aprimorar a disseminação de resultados
8. Abordar Preocupações de Propriedade Intelectual (PI) - Deve-se desenvolver uma compreensão comum entre todos sobre PI - Minimizar as restrições à informação para que a PI não deve se torne um obstáculo - Diretrizes compartilhadas e aplicáveis
9. Adotar Políticas para Incentivar/Facilitar Colaboração - Intervenções políticas - Se adequar às mudanças - Preservar integridade acadêmica e financeira - Redução dos custos financeiros/materiais da interação

10. Adotar Estratégia para Incentivar Colaboração - Facilitado por uma estratégia clara - Planejamento deliberado e informado, identificação de contratos-chave usando varredura ambiental, adoção de um quadro legal para a cooperação e preparação adequada. - Desenvolvimento de novas parcerias
11. Focar em Recursos de Capital Social - Confiança, obrigações mútuas, entendimento comum, acesso a informações e oportunidades. - Leva ao compartilhamento eficaz de conhecimento entre vários *stakeholders* e contribui para o sucesso da parceria - Competência de Rede
12. Estabelecer Recompensas e Incentivos - Para os acadêmicos que participam de parcerias com a indústria - Influenciam as motivações e o nível de engajamento das pessoas
13. Gestão da Colaboração - Adotar um Framework (modelo)
14. Associação de Ex-Alunos - Estudantes recém-formados que irão trabalhar na indústria ou se tornar empreendedores no futuro ajudam a Universidade a "reaprender"

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de (Awasthy et al., 2020)

2.6 Discussão

A revisão de literatura ilustra a evolução do processo de internacionalização decorrente das mudanças presenciadas no âmbito organizacional global, principalmente no que diz respeito ao impacto da globalização. A estratégia é caracterizada pelo investimento em mercados estrangeiros, como forma de ganhar vantagem competitiva em um mercado cada vez mais acirrado. O primeiro modelo analisado é marcado pela incerteza representada pela falta de conhecimento do mercado estrangeiro e pela distância psíquica, o que repercute na LOF, a então maior barreira à internacionalização.

Com o avanço das tecnologias e meios de informação, aumenta-se a facilidade ao acesso de conhecimento a respeito do mercado internacional o que se reflete na maior confiança dos gestores em lidar com essas diferenças, que não deixam de ser importantes porém perdem força para outros desafios. Neste novo cenário, os autores sugerem que a maior barreira passa a ser a LOO, ou seja, a falta de pertencimento a *networks* relevantes, desta maneira a LOF passa a ser um obstáculo mais relacionada ao desenvolvimento de

novos relacionamentos, devido a diferenças culturais e sociais, do que ao processo de internacionalização em si.

A análise sugere que a criação de relacionamento com participantes chaves no mercado estrangeiro é indispensável ao sucesso de uma empresa no mercado internacional, uma vez que é através desses relacionamentos que as empresas ganham acesso a conhecimentos de outra forma inalcançáveis e que são indispensáveis ao processo de internacionalização. A investigação buscou relacionar o desenvolvimento de *networks* com o estabelecimento de alianças estratégicas, especificamente com IES e dado as características e objetivos pertinentes a essa forma de colaboração, como a compartilhamento e criação de informação, criação de relacionamentos e exploração de sinergias, o estudo leva a acreditar que essa possa ser uma abordagem eficiente para auxiliar as barreiras pertinentes ao processo de internacionalização.

No que diz respeito às colaborações entre empresas e IES, constata-se que existe uma ampla variedade de artigos que exploram os relacionamentos voltados para a pesquisa e desenvolvimento, contudo não foram encontrados resultados significativos com foco nas interações pertinentes às colaborações educacionais e tampouco a união desses conceitos como uma estratégia, o que valida o desenvolvimento e relevância deste projeto.

A revisão de literatura trouxe à tona particularidades importantes que devem ser consideradas no processo de internacionalização e na criação de parcerias e que serão inseridos nos próximos passos dessa investigação, dos quais destacam-se as diferenças culturais, linguísticas, sociais, educacionais, a importância do fluxo de informação e conhecimento nas relações e a oportunidade representada pela exploração de relacionamentos pré-existentes.

3. Metodologia

Neste capítulo será abordada a metodologia definida para o desenvolvimento de um plano estratégico para empresa E-goi, que tem como objetivo a formação de alianças estratégicas com IES no Brasil como ferramenta para ultrapassar as barreiras à internacionalização, mais especificamente a *Liability of Foreignness* e a *Liability of Outsidership*.

3.1 Desenho do estudo

Para o desenvolvimento do estudo empírico deste projeto foi selecionada a metodologia de Investigação-Ação, uma abordagem utilizada para resolução de problemas reais (Azhar, 2007), visto que o projeto foi realizado no âmbito de um estágio curricular no Departamento de Inovação, Investigação e Desenvolvimento da empresa de software E-goi. Com esse propósito foi selecionado o modelo proposto por Baskerville (1999), no qual a Investigação-Ação é vista como um processo cíclico composto por 5 fases, como exemplificado na Figura 3. Tendo em consideração a duração e dinâmica do estágio, o maior esforço foi dedicado às duas primeiras fases, sendo as subsequentes recomendações para a empresa.

Figura 3: Modelo de Investigação-Ação:



Fonte: Adaptado de (Baskerville, 1999)

1. **Diagnóstico:** A primeira etapa propõe a identificação do problema de maneira holística, visando fornecer recursos para o desenvolvimento de hipóteses fundamentadas (Azhar, 2007). Foi inicialmente diagnosticada a dificuldade em conquistar quota de mercado no cenário brasileiro. Através do estudo da literatura foi possível identificar que este obstáculo pode ser explicado pela LOF e pela LOO. Este diagnóstico engloba análises internas e externas,

possibilitando, dessa forma, a compreensão da posição da empresa no contexto internacional na qual se deveria basear o processo de internacionalização.

2. **Planejamento da ação:** Com o objetivo de mitigar os efeitos causados pelos problemas diagnosticados e maximizar as oportunidades no mercado internacional foi realizado um estudo mais específico com o mercado selecionado. Nesta fase foi colocada em prática a recolha de dados primários, através de entrevistas semiestruturadas com professores e coordenadores de cursos superiores das áreas de Administração, Marketing, Publicidade e Comunicação, selecionados com base no estudo de mercado. No contexto de uma Investigação-Ação, a pesquisa foi conduzida em colaboração com a organização, permitindo que, ao longo do estudo, fossem realizadas mudanças e intervenções. Além disso, a pesquisa estava aberta à possibilidade de implementar a colaboração, de maneira a testar na prática as hipóteses e descobertas.

   Após a realização das entrevistas, foi conduzida uma análise de dados visando identificar padrões e conexões, que pudessem ser codificados e categorizados a fim de alcançar uma visão ampla do contexto analisado (Saldaña, 2011).

   Com esse propósito, foi então determinada a realização de uma pesquisa qualitativa com representantes de IES do país, que apresentam potencial para uma colaboração bem-sucedida, buscando compreender como adaptar a estratégia ao mercado brasileiro, considerando os facilitadores e obstáculos desse processo, o impacto da distância psíquica, a aceitação das IES e as motivações dos professores e estudantes.

   Através da síntese dos conhecimentos adquiridos no decorrer do estudo, chegou-se a uma conclusão que foi então transferida do particular para o geral no desenvolvimento de uma estratégia (Saldaña, 2011). Os resultados foram concretizados em um plano estratégico para a criação de parcerias institucionais com IES no Brasil, que servirá de instrumento para a E-goi no processo de internacionalização da empresa.

Nas etapas subsequentes, é expectável que a empresa implemente o plano estratégico elaborado com base nos resultados obtidos deste estudo. Esta fase deve ser seguida de uma avaliação contínua dos resultados alcançados com o desenvolvimento das parcerias, acompanhada da documentação de todas as ações e indicadores de

desempenho, que servirá como um instrumento para aprimorar as práticas de internacionalização da empresa.

3.2 Recolha de Dados

A literatura destaca que para ultrapassar os obstáculos encontrados no processo de internacionalização é essencial obter conhecimento sobre a cultura e o contexto de negócios do mercado para o qual deseja expandir (Xiong et al., 2021). Com esse objetivo foi realizada uma coleta de dados em duas fases, em busca de uma investigação multifacetada por meio de diversas perspectivas e visando a obtenção de resultados mais confiáveis, conforme sugerido por Pandit (1996). Na primeira etapa, foram reunidos dados secundários para o desenvolvimento de um diagnóstico estratégico da empresa. Esse incluiu uma análise interna da empresa, delimitando o Marketing Mix da E-goi, seus diversos departamentos, bem como sua missão, visão e valores. Além disso, realizou-se uma segmentação de mercado e uma análise externa, que compreendeu a avaliação do macroambiente, utilizando o modelo PESTAL, análises do microambiente, da competitividade da indústria e uma análise da concorrência. Esses dados foram então organizados de modo a apresentar o diagnóstico estratégico da empresa por meio de uma matriz SWOT e SWOT dinâmica.

Para que fosse possível o planejamento da ação, a segunda etapa consistiu na recolha de dados primários através da realização de entrevistas semiestruturadas. Para isso, foi utilizado um roteiro contendo questões predefinidas (disponível no anexo 1), destinadas a explorar as questões de pesquisa a partir da perspectiva dos participantes do estudo, com flexibilidade para abordar tópicos que surgissem espontaneamente e que agregassem valor à pesquisa (Saldaña, 2011). Esta fase partiu dos pressupostos teóricos analisados na revisão de literatura e dos dados recolhidos na etapa anterior, buscando compreender como adaptar a estratégia ao mercado brasileiro, considerando os facilitadores e obstáculos desse processo, o impacto da distância psíquica, a aceitação das IES e as motivações dos professores e estudantes.

3.3 Amostra

Dado a natureza do estudo considerou-se importante obter a perspectiva da Academia, para esse efeito optou-se pela seleção de professores, coordenadores e outros docentes do ensino superior do Brasil, nomeadamente das áreas de Administração, Marketing, Publicidade e Propaganda e Comunicação.

A seleção dos participantes foi feita com base no estudo de mercado, o qual indicou a região sudeste do Brasil como maior potencial estratégico e posteriormente selecionadas IES consideradas, relevantes e consideradas como potenciais parceiras de sucesso. A caracterização das IES pode ser consultada no anexo 2.

Como ilustrada na Tabela 3, a amostra envolveu 12 professores de 8 IES e seu tamanho foi determinado utilizando o critério de saturação teórica, ou seja, uma vez que as entrevistas se tornaram repetitivas e não adicionaram mais dados relevantes ao desenvolvimento do projeto, considerou-se que foi alcançado o ponto de saturação e encerrada a coleta de dados (Pandit, 1996). As entrevistas foram realizadas entre 5 de fevereiro e 27 de março de 2024, por meio de reuniões. Para melhor fiabilidade do estudo foram gravadas, com a devida autorização dos participantes, e posteriormente transcritas através do software de inteligência artificial *Whisper*.

Tabela 3: Classificação da Amostra

Código	IES	Estado	Cargo	Curso	Grau
P1	PUC-Minas	MG	Coordenador	Comunicação	Pós-graduação
P2	PUC-Minas	MG	Coordenador	Publicidade e Propaganda	Bacharelado
P3	ESPM	SP	Professor	Comunicação e Marketing Digital	Pós-graduação
P4	ESPM	SP	Coordenador	Marketing	MBA
P5	ESPM	SP	Coordenador	Administração	Pós-graduação
P6	FGV	RJ	Coordenador	Administração	Bacharelado
P7	FGV	RJ	Professor	Administração	Pós-graduação
P8	Fucape	ES	Coordenador	Gestão de Marketing e Vendas	MBA
P9	USP	SP	Professor	Marketing	Bacharelado
P10	UFRRJ	RJ	Coordenador	Gestão e estratégia	Pós-graduação
P11	UFF	RJ	Professor	Administração	Pós-graduação
P12	UFSM	RS	Coordenador	Administração	Bacharelado

3.4 Análise de dados

Os dados das entrevistas foram analisados com o auxílio do software Nvivo, utilizando um processo de codificação para identificar padrões e conexões significativas, com o objetivo de categorizar os conhecimentos adquiridos e orientar o desenvolvimento da estratégia. Durante essa análise, empregou-se uma codificação livre, onde palavras ou frases curtas foram atribuídas para organizar e padronizar os dados emergentes das entrevistas. Esses códigos sintetizam as respostas recolhidas que possuem essência semelhante e expressam ideias correspondentes. (Saldaña, 2011). Apesar da natureza livre da codificação, muitas das respostas dadas pelos entrevistados em determinados temas estão alinhadas com conceitos discutidos na literatura, os quais serão devidamente associados durante a análise.

O processo inicial concentrou-se em cinco temas principais: Aceitação das colaborações, Distância Psíquica, Motivações, Obstáculos e Metodologias para o desenvolvimento do projeto, que subdividiram em subtemas identificados durante a análise, os quais serão examinados individualmente no próximo capítulo.

4. Estudo Empírico

O capítulo a seguir tem como propósito detalhar o estudo empírico conduzido. Ele está estruturado em duas seções: a primeira com foco na entidade acolhedora e as atividades executadas durante o estágio realizado no período de 02 de Outubro de 2023 a 22 de Março de 2024; a segunda parte abordando a análise dos dados obtidos através das entrevistas realizadas.

4.1 Contextualização do Estágio

A E-goi é uma empresa especializada em automação de Marketing omnicanal, que tem por objetivo disponibilizar uma solução para automatizar todo o ciclo de vida e relacionamento com o cliente, desde a captação de leads até a fidelização. A empresa foi fundada e está estabelecida em Matosinhos, Porto. Com mais de 20 anos de experiência, atende a mais de 700.000 utilizadores e está presente em mais de 40 países. O público-alvo é amplo e sobretudo focado nos mercados português, espanhol, brasileiro e outros países da América Latina. A empresa atende clientes de todos os tamanhos, desde pequenos empreendedores individuais até multinacionais. Os serviços são divididos em dois segmentos, o primeiro atende a PMEs, com foco em e-commerce, agências de marketing, varejo e startups e o segundo, denominado E-goi Digital Solutions, é direcionado a grandes empresas, como varejistas, bancos e serviços públicos.

A proposta do estágio teve como foco o desenvolvimento de um plano de internacionalização para o Brasil com base no desenvolvimento de parcerias com IES no país. As atividades ocorreram sob a coordenação do departamento de Inovação, Investigação e Desenvolvimento, e foi utilizado como modelo o projeto BAPA (*Brand Ambassador Product Advocate*), implementado pela empresa em Portugal, que tem por objetivo reduzir a lacuna entre a experiência acadêmica e a realidade do mercado de trabalho. As atividades do estágio tiveram por objetivo explorar a viabilidade deste projeto, considerando os pressupostos apresentados na revisão de literatura e a realidade atual da empresa e do mercado.

Para alcançar os objetivos propostos pela empresa o primeiro passo foi o desenvolvimento de uma análise de Marketing (disponível no anexo 3), com o propósito de melhor compreender o novo mercado que deseja adentrar e assim perceber as melhores estratégias de atuação, as oportunidades de negócio e as ameaças, assim como diversos fatores externos e internos que podem interferir nesse processo. Com esse intuito foi realizada uma análise interna da empresa, através do enquadramento do

Marketing Mix da E-goi, bem como dos seus departamentos, da sua missão, visão e valores e segmentação. Em seguida realizaram-se análises de mercado e do macro ambiente do Brasil com a utilização do modelo PESTAL, análises do microambiente e da competitividade da indústria através do modelo das 5 forças de Porter e análises da concorrência. Por fim, o diagnóstico estratégico é representado por meio de uma matriz SWOT e SWOT dinâmica.

Com base neste diagnóstico, foram exploradas as possíveis estratégias para alcançar os dois principais objetivos estabelecidos, especificamente, o desenvolvimento de relacionamentos com IES e o aumento da notoriedade da marca. Por fim foi realizada a seleção de possíveis parceiros com base no estudo de mercado e, a seguir, criado um banco de dados, com o contato de professores, coordenadores e outros docentes, que pudessem ser influenciadores, mediadores e/ou decisores no desenvolvimento de parcerias nestas instituições.

Após a conclusão dessa fase de pesquisa e seleção, avançou-se para o desenvolvimento de um plano exploratório, que passou pela realização de entrevistas com professores previamente selecionados.

4.2 Análise de Dados

Este tópico explora a análise dos dados obtidos através das entrevistas realizadas com os docentes, buscando a perspectiva da Academia a respeito das colaborações entre IES e empresas. As perguntas foram elaboradas buscando compreender como adaptar a estratégia ao mercado brasileiro, considerando os facilitadores e obstáculos desse processo, o impacto da distância psíquica, a aceitação das IES e as motivações dos professores e estudantes do ensino superior do Brasil.

Tabela 4: Codificação das Entrevistas

Tema	Subtema	Código	Fonte	Referências
Aceitação das colaborações	-	Participam ou já participaram	6	7
		Incentivado pela IES	8	8
Distância Psíquica	-	Atração pelo estrangeiro	5	5
		Impacto negativo do português de Portugal	3	4

		Diferença na subjetividade do discurso	1	1
		Não percebe nenhum impacto	4	4
Motivações	Motivações dos alunos	Acesso à tecnologia	2	2
		Conexão entre a teoria e a prática	2	2
		Aceleração do aprendizado	2	2
		Projeção de carreira	5	6
		Pontuação	1	1
		Validação do seu investimento	1	1
	Motivações dos professores	Abordar um assunto que não domina	1	1
		Aprimoramento profissional	2	2
		Captação de recursos para IES	1	1
		Compensação financeira	2	2
		Melhor capacitação do aluno para o mercado de trabalho	2	2
		Melhoria na qualidade do ensino	7	7
		Conexão entre a teoria e a prática	5	5
		Visibilidade	1	1
Obstáculos	Obstáculos no desenvolvimento das colaborações	Trâmites legais	3	4
		Desconhecimento das colaborações	1	2
		Diversidade nos objetivos	5	5

		organizacionais		
		Integração ao plano de aula	2	2
		Falta de articuladores	1	1
		Falta de recursos das IES	2	3
		Concorrência Elevada	1	1
		Não enfrentam nenhum obstáculo	2	2
	Obstáculos para adesão dos alunos	Abordagem comercial	1	1
		Falta de orientação	1	1
		Falta de recursos financeiros	2	2
		Falta de tempo	4	4
		Não percebem nenhum obstáculo	3	3
Metodologias	Modalidade	Presencial	7	8
		Virtual	6	6
		Adesão ao modelo virtual é geracional	3	3
		Híbrido não funciona	3	3
	Momento de execução	Fora do horário de aula	5	5
		No horário de aula	7	7
	Aplicação e atividades	Aplicação prática da plataforma	4	4
		Curso de extensão	3	3
		Estudos de caso	2	2
		Certificação de professores	1	1
		Desafios	2	2

		Workshops	1	1
		Projeto em etapas	1	1

4.2.1 Aceitação das Colaborações pelas IES

O primeiro grupo de perguntas teve por objetivo perceber a aceitação das colaborações com empresas pela perspectiva da Academia. Para esse fim foi inquirido aos entrevistados se estes já haviam participado ou participam atualmente de colaborações, dos quais todos os professores relataram já terem participado, destacando a importância dessas relações para o aprendizado. Os códigos identificados neste tópico se dividiram em "Participam ou já participaram" e "Incentivado pela IES".

A análise dos dados indica que esta prática, não só é bem aceita pelos professores, como também é fortemente incentivada pelas IES, especialmente nas instituições privadas mais conceituadas. Essas instituições têm uma abordagem orientada para o mercado de trabalho, e suas lideranças promovem ativamente a colaboração com empresas por meio de uma variedade de atividades educacionais, como palestras e desafios, além de iniciativas de captação de recursos para bolsas de estudo e apoio à inserção dos alunos no mercado de trabalho. Dentre as instituições analisadas, destacam-se a ESPM, a FGV, a FUCAPE e a PUC-Minas.

"É, a gente tem aqui na ESPM, a gente tem um programa que a gente chama Leader in Class. Leader in Class é o quê? Toda disciplina dos cursos de pós-graduação precisa alocar uma das aulas para uma atividade com executivos ou empresas práticas. Então, pode ser desde uma palestra com interação, de diálogo, tipo, traz o diretor de uma empresa e tal, ou pode ser uma atividade". (P4)

Acrescenta-se que muitos professores relataram ter tido relações anteriores com o setor empresarial e, em alguns casos, continuam atuando em empresas. Esses profissionais representam potenciais parceiros de sucesso, uma vez que a literatura assinala a importância da seleção dos parceiros que possuam compreensão de ambas as perspectivas, acadêmicas e empresariais (Awasthy et al., 2020).

"... porque eu sou empreendedor também, e eu já fundei 7 startups diferentes. Então mesmo, muitas vezes foram minhas próprias empresas. Então eu fazia o curso de alguma coisa que eu entregava, por exemplo, eu tenho o curso de marketing e influência porque minha agência trabalha com marketing e influência. Então, às vezes era até com minha própria empresa". (P3)

Conclui-se que, atualmente, o desenvolvimento de colaborações com empresas é amplamente aceito pela Academia brasileira. Esse fenômeno reflete um processo evolutivo das Universidades, que, embora seja mais frequentemente relatado em países

mais desenvolvidos como Estados Unidos, Japão e membros da União Europeia (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015), também está ganhando destaque no Brasil.

Tabela 5: Códigos de Aceitação das Colaborações pelas IES

Código	Descrição
Participam ou já participaram	Professores caracterizam-se por já terem participado ou por estarem atualmente participando de colaborações com empresas.
Incentivado pela IES	As colaborações com empresas são incentivadas pelas IES através de diversas formas de interação como palestras e desafios, iniciativas de captação de recursos para bolsas de estudo e apoio à inserção dos alunos no mercado de trabalho.

4.2.2 Distância Psíquica

A distância psíquica pode ser responsável por problemas no fluxo de informação entre os países envolvidos em processos de internacionalização e assim relacionada como geradora da LOF (Johanson & Vahlne, 1977). Por esse motivo, durante as entrevistas foram realizadas perguntas com foco nas diferenças linguísticas e culturais, buscando aumentar o conhecimento de mercado e detectar possíveis barreiras na comunicação que viessem a representar um obstáculo no desenvolvimento de um relacionamento com a Academia brasileira.

Os professores foram questionados sobre a percepção de impactos ou diferenças nas interações realizadas em projetos conduzidos por portugueses. Os principais temas identificados foram: "Atração pelo estrangeiro", "Impacto negativo do português de Portugal", "Diferenças na objetividade do discurso" e "Ausência de impacto percebido".

A "Atração pelo estrangeiro" foi o código mais recorrente nas entrevistas, que apontam a receptividade e abertura dos brasileiros a estrangeiros, não só no âmbito profissional como no pessoal, o que atribuem à diversidade de nacionalidades e culturas que compõem o país. Os professores relataram uma tendência de maior valorização de projetos internacionais, destacando que um representante português poderia agregar valor e prestígio ao projeto.

"O brasileiro é muito aberto, né? O brasileiro... a gente costuma dizer que, enquanto muitos países estão discutindo a aceitação do outro, o brasileiro parece que adora receber e não pode escutar uma língua diferente. Então, eu acho assim, o que fica, é a novidade. Sempre estar conversando com alguém de outro país, um profissional de outro país, uma empresa de outro país, é algo que mais soma do que tira. Acho que não tira nada". (P4)

Contudo, é importante ressaltar que a diferença entre o português falado em Portugal foi citada como uma barreira de comunicação. Apesar de falarem a mesma língua, alguns professores relataram "o impacto negativo do português de Portugal" na compreensão por parte dos brasileiros. As variações de vocabulário, pronúncia e sotaque entre os dois países podem gerar falta de foco e interesse dos alunos, além de dificultar o entendimento do conteúdo transmitido.

"É, porque o que acontece, tem gente que não entende português de Portugal. Não sei se você já... Eu acho bizarro, porque às vezes eu entendo espanhol e inglês falado rápido, melhor do que português de Portugal falado muito rápido… O português também, às vezes ele fala as palavras meio cortadas". (P3)

Além da diferença linguística, destacam-se as "diferenças na objetividade do discurso". Os brasileiros, pertencentes a uma cultura de alto contexto, tendem a ter um discurso e uma interpretação mais subjetivos, onde a comunicação é mais implícita e a mensagem é transmitida através de aspectos não verbais (Hall, 1976). Em contraste, os portugueses costumam ser mais diretos e objetivos, característica da comunicação de culturas de baixo contexto, o que pode resultar em problemas de compreensão.

"O brasileiro é subjetivo e o português às vezes tem dificuldade para entender essa subjetividade que há no Brasil, em que eu penso algo e não consigo trazer de uma maneira mais clara, mas quando eu estou em uma interação com o brasileiro, ele entende do que eu estou falando. Então, eu acho que isso vai acontecer. Eu vejo assim, no caso específico do Brasil e Portugal, é a questão da subjetividade da palavra. A gente fala o mesmo idioma, mas o brasileiro é mais subjetivo". (P5)

Em contrapartida, alguns dos professores "não percebem nenhum impacto" na diferença da nacionalidade dos representantes, a competência e a habilidade individual do profissional são os fatores determinantes nas interações de projetos.

"Acho que o Brasil, inclusive, é bem receptivo a esse tipo de projeto internacional. Principalmente, o meio que eu conheço das universidades, das federais, que eu lido mais, certamente é bem receptivo. A questão é entender um pouquinho como é que é essa aproximação". (P11)

Em suma, apesar das barreiras linguísticas e culturais, os professores acreditam que a proposta de valor de um projeto internacional deve superar esses obstáculos. Isso possibilita que a empresa selecione um representante português para introduzir o projeto, desde que este esteja capacitado e preparado para lidar com essas barreiras.

"Mas ao mesmo tempo, os brasileiros têm uma certa admiração pelos estrangeiros. Então, isso também pode ser contrabalançado, né". (P7)

Tabela 6: Códigos de Distância Psíquica

Código	Descrição
Atração pelo estrangeiro	Os brasileiros demonstram receptividade e abertura em relação aos estrangeiros, com uma tendência de maior valorização de projetos internacionais.
Impacto negativo do português de Portugal	Barreira de comunicação caracterizada pela diferença linguística entre o português falado entre os dois países. As variações de vocabulário, pronúncia e sotaque podem ocasionar falta de foco e interesse dos alunos, além de dificultar o entendimento do conteúdo transmitido.
Diferença na subjetividade do discurso	Barreira de comunicação evidenciada pelas variações na forma de expressão, uma vez que os brasileiros tendem a adotar um discurso e interpretação mais subjetivos, enquanto os portugueses são geralmente mais diretos e objetivos, o que pode gerar problemas na compreensão.
Não percebe nenhum impacto	Os professores não identificam obstáculos no desenvolvimento da colaboração devido à distância psíquica, particularmente na interação com um representante português.

4.2.3 Motivações

Um dos primeiros passos no desenvolvimento de uma colaboração é a identificação das necessidades e dos possíveis benefícios para cada uma das partes envolvidas (Elmuti et al., 2005). Com esse objetivo, as entrevistas foram conduzidas de forma a evocar as motivações da Academia, que Ankrah e Al-Tabbaa (2015) definem como forças impulsionadoras nesse processo.

A investigação foi subdividida, como focos nas perspectivas dos alunos e dos professores, identificados como participantes fundamentais para o projeto em questão, uma vez que o modelo proposto por Awasthy et al. (2020) sugere que é necessária a seleção dos stakeholders para o desenvolvimento de uma visão compartilhada. Logo, compreender essas motivações é essencial para desenvolver um projeto com valor agregado para ambas as partes.

- **Motivações dos professores**

Os principais códigos identificados como motivações dos professores foram "Melhoria na qualidade do ensino", "Conexão entre a teoria e a prática", "Abordar um assunto que não domina", "Capacitação dos alunos para o mercado de trabalho",

"Compensação financeira", "Visibilidade", "Captação de recursos para a IES" e "Aprimoramento profissional".

A maior frequência de códigos nas entrevistas foi a "Melhoria na qualidade de ensino" e "Conexão entre a teoria e a prática". Os professores afirmam que o objetivo principal de uma IES sempre será a excelência na formação dos alunos e citam que atividades práticas são essenciais para a compreensão da teoria e que as interações com empresas representam uma oportunidade para a formação do aluno através da aprendizagem experiencial (Ylikoski & Kortelainen, 2012).

"A diferença mesmo, a prática para a vida dos alunos. Então, assim, existe uma carga teórica que é necessária, de saberem o que eu tô falando, o que eu tô [sic] fazendo e tudo mais. Mas a gente vê uma evolução bem grande no aprendizado nesse sentido de prática". (P8)

Ainda de forma relacionada, foi mencionado que a colaboração é vista pelos professores como uma ferramenta para "abordar um assunto que não domina" em sala de aula. Ou seja, o professor pode enriquecer seu plano de aulas ao trazer um profissional convidado para tratar de um assunto específico. Assim como a "conexão entre a teoria e a prática", essa motivação pode ser enquadrada dentro da "melhoria da qualidade do ensino".

"Por que para mim é legal trazer? Porque é atual, porque me ajuda. Tem isso também. Porque essa parte da automação eu não domino. Então, querendo ou não, olha que bom, alguém vem cá e dá essa oficina para mim. Me ajuda". (P1)

Além disso, os professores destacaram que buscam essas colaborações para melhorar a capacitação dos alunos para o mercado de trabalho (Suherlan, 2017). Eles acreditam que, através dessas experiências, os estudantes estarão mais preparados para iniciar a vida profissional e se desenvolver no mercado de trabalho, sendo esse fator uma consequência dos aspectos mencionados anteriormente.

"No fundo, como a gente é uma instituição de ensino de negócios, tudo aquilo que favorece uma melhor formação das pessoas para o mercado de trabalho interessa". (P4)

Embora não tenha sido o foco principal das respostas, alguns professores mencionaram que a compensação financeira é um dos fatores que despertam seu interesse. No entanto, esta motivação foi sempre citada acompanhada de outras razões, logo não representa um fator principal ou único na tomada de decisão. Este conceito inclui não apenas a remuneração direta pelo trabalho colaborativo, mas também incentivos e benefícios associados a essas atividades, como participação em congressos e viagens financiadas pela empresa.

"E tenho que ser bem sincero, muitas dessas vezes tem compensação financeira direta ou indireta". (P3)

Assim como a remuneração financeira, o código "visibilidade" também reflete um interesse individual. Este aspecto está relacionado à construção da marca pessoal do professor e ao seu reconhecimento, não apenas na Academia, mas também no meio organizacional, considerando que muitos professores têm conexões com o setor empresarial, conforme mencionado anteriormente.

"Tem o ponto da marca, quando você fala, você tem uma parceria com a SAP, com a Samsung, com a Adobe, o pessoal fala,"ah, eles procuraram você", então agregar a marca ali no seu portfólio, de certa forma". (P3)

Por outro lado, os professores da rede pública de ensino abordam a "captação de recursos para a IES". Dada a realidade do Brasil, onde o sistema carece de incentivos e infraestrutura, os professores veem as colaborações com empresas como um meio de obter recursos que possam ser investidos tanto na instituição quanto nos alunos. Diferentemente da motivação anterior, essa não está relacionada a um interesse individual, mas sim ao compromisso com a qualidade do ensino e a sustentabilidade das atividades da instituição.

"Mas a realidade hoje da Rural é que, a gente tem problema de pico de luz aqui porque a gente tem uma conta atrasada com a Light. Então até para as coisas mais elementares falta dinheiro… nós somos pressionados e cobrados a ter projetos financiados. A gente tem que fazer captação de recurso financeiro". (P10)

Finalmente, foi identificado o código "aprimoramento profissional", referindo-se à necessidade que os professores citaram de se manterem atualizados. Através desses relacionamentos com empresas privadas, os acadêmicos desenvolvem uma rede de contatos que lhes garante acesso a informações confidenciais corporativas e conhecimentos práticos. Isso os capacita a ensinar conteúdos mais relevantes e inovadores, motivando seus alunos (Hatakenaka, 2015).

"Acho que tem uma outra, que é extremamente, talvez mais importante, que é, a partir do momento que a gente interage com atores do setor produtivo, do governo, de organizações não-governamentais, a gente está mais perto do mercado e das entidades sociais. Então, a gente se atualiza também, a gente aprende muito, a gente traz questões para as nossas pesquisas, para a orientação, que são questões do cotidiano, que são relevantes, a gente traz exemplos para as nossas aulas". (P11)

Dessa forma, as motivações dos professores, embora diversas, convergem principalmente para a melhoria da qualidade do ensino e a excelência na formação dos alunos, sobressaindo-se sobre os interesses individuais. Um aspecto relevante destacado

pela análise é a diferença entre as motivações dos professores de IES públicas e privadas. Enquanto os professores das instituições públicas estão mais focados em satisfazer necessidades básicas, as instituições privadas podem se concentrar em aspectos mais inovadores, uma vez que suas necessidades fundamentais já estão supridas.

Com base na análise realizada, conclui-se que a estratégia deve abranger uma proposta de valor capaz de proporcionar experiências enriquecedoras para a formação dos alunos, alinhadas ao plano de estudo de cada curso. É crucial que o projeto estimule a conexão entre a teoria e a prática, promovendo também a imersão no mundo empresarial e o aprimoramento profissional dos estudantes. Adicionalmente, é essencial considerar as diferenças nas motivações entre as IES públicas e privadas, adaptando a proposta de valor para atender às necessidades específicas de cada contexto institucional.

Tabela 7: Códigos de Motivações dos Professores

Código	Descrição	Literatura
Abordar um assunto que não domina	O professor pode enriquecer seu plano de aulas ao trazer um profissional convidado para tratar de um assunto específico que não é da sua área de conhecimento.	Acesso à conhecimento multidisciplinar (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015).
Aprimoramento profissional	Os acadêmicos se mantêm atualizados através dos relacionamentos com empresas privadas que lhes garante acesso a informações confidenciais corporativas e conhecimentos práticos. Isso os capacita a ensinar conteúdos mais relevantes e inovadores, motivando seus alunos.	
Captação de recursos para IES	Busca de recursos financeiros por parte das IES para garantir financiamento para melhorias na infraestrutura, desenvolvimento de projetos educacionais, pesquisa acadêmica e suporte aos alunos.	Financiamentos (Agtash & Fahoum, 2008).
Compensação financeira	Contrapartidas que incluem a remuneração direta pelo trabalho colaborativo, e também incentivos e benefícios associados a essas atividades, como participação em congressos e viagens financiadas pela empresa.	

Melhor capacitação do aluno para o mercado de trabalho	Capacitação dos alunos através dessas experiências práticas e aquisição de conhecimentos que os preparam para iniciar a vida profissional e se desenvolver no mercado de trabalho.	(Suherlan, 2017)
Melhoria na qualidade do ensino	Esforços direcionados para aprimorar a entrega de conteúdos educacionais e elevar o padrão geral do ensino, com o objetivo de impactar positivamente a formação dos alunos e proporcionar uma experiência educacional de excelência.	
Conexão entre a teoria e a prática	Atividades práticas são essenciais para a compreensão da teoria e as interações com empresas representam uma oportunidade para a formação do aluno através da aprendizagem experiencial.	Aprendizagem experiencial (Ylikoski & Kortelainen, 2012).
Visibilidade	Relacionado a marca pessoal do professor e seu reconhecimento tanto na Academia quanto no meio organizacional, refletindo um interesse individual e relacionado à sua reputação e reconhecimento profissional.	

- **Motivações dos alunos**

Este tópico aborda as motivações dos alunos conforme percebidas pelos professores, resumidas nos seguintes códigos: "Projeção de carreira", "Acesso à tecnologia", "Conexão entre teoria e prática", "Aceleração do aprendizado", "Pontuação" e "Validação do seu investimento".

Entre os fatores analisados, a "projeção de carreira" emergiu como o código mais recorrente nas entrevistas. Os professores destacam que a "projeção de carreira" e o *Networking* são grandes motivações para os alunos participarem e buscarem interações com empresas. Devido à crescente competitividade do mercado e ao aumento da qualificação da mão de obra, esses projetos são vistos como uma vantagem competitiva e uma oportunidade de colocação no mercado. Esse código está em consonância com as motivações dos professores, assim como com as mencionadas na literatura.

"Então, talvez o que motiva ele a participar de projetos de colaboração, de ações, assim, é no sentido de formação profissional na carreira, adquirir experiência para o aluno que vem do turno integral, geralmente é um aluno que não atuou ainda numa empresa, então ele vai pensar assim, eu preciso ter experiência para depois ir para o mercado". (P12)

"Eles estão investindo e fazendo networking ao mesmo tempo. Eles vêm pra cá e eles querem, tipo, já arrumar um novo emprego. E, às vezes, eles arrumam nessa interação entre eles, entre eles e professores, entre eles e esses parceiros. Então, eles sempre vêm. Putz [sic], vem um cara falar e ele já manda o currículo". (P4)

O código "acesso a tecnologias" (Agtash & Fahoum, 2008) descreve como essas colaborações possibilitam aos alunos o acesso a ferramentas de ponta, que de outra forma seriam inacessíveis devido à dificuldade de obtenção ou ao alto custo de aquisição. Isso é especialmente relevante para alunos de IES públicas que, conforme apontado nas entrevistas, muitas vezes não tiveram contato com essas tecnologias, e atribuem muito valor a essas oportunidades.

"Mas eu acho que, no meu caso, é muito mais a possibilidade de mexer na plataforma. Porque a gente está falando de alunos pós-graduação. Que a gente bate no princípio que muitos deles estão trabalhando com isso. E que, para eles, se eles puderem realmente ter esse contato com a plataforma". (P1)

Assim como é uma motivação dos professores, os alunos também percebem essas dinâmicas como uma oportunidade de aproximação da realidade empresarial, através da "Conexão entre teoria e prática". Os professores acreditam que, por meio dessa conexão, é viabilizada a "aceleração do aprendizado" e os alunos podem compreender de forma mais eficaz os conceitos teóricos.

"Eles se sentem muito motivados quando a gente está fazendo esse tipo de trabalho, porque consegue fazer uma conexão entre prática e teoria de uma maneira mais rápida e mais eficiente. Porque você lê um material que foi estudado em diferentes lugares do mundo e vai naquela empresa e começa a encontrar aqueles elementos. Então, isso faz bastante sentido e acelera o processo de aprendizagem". (P5)

Embora não tenha sido o principal foco das respostas, alguns professores relatam que os alunos se sentem motivados a aderir a esses projetos pela "pontuação", quando são recompensados com nota, ou veem isso como uma "validação do seu investimento", ou seja, eles percebem tais atividades como um indicador de qualidade e excelência da IES, refletindo na percepção de um retorno positivo sobre o valor de seus esforços financeiros e dedicação ao longo do curso.

"Um, assim, se você traz esse conhecimento muito atualizado, ele se sente...O investimento dele na faculdade está valendo a pena? Pô [sic], a faculdade... depois de um professor que está trazendo algo bem atualizado…Os alunos querem uma faculdade de nome no currículo, né?" (P3)

Esta análise evidencia a valorização, sob a perspectiva dos alunos, de uma educação alinhada com as demandas do mercado e que proporcione oportunidades concretas de desenvolvimento profissional. Assim, é importante ressaltar que o plano

estratégico deve abranger esses aspectos, visando oferecer aos estudantes uma formação que não apenas atenda às exigências teóricas, mas permita dinâmicas práticas e a capacitação dos alunos na utilização da tecnologia.

Tabela 8: Códigos de Motivações dos Alunos

Código	Descrição	Literatura
Acesso à tecnologia	As colaborações com empresas possibilitam aos alunos o acesso a tecnologias de ponta, que de outra forma seriam inacessíveis devido à dificuldade de obtenção ou ao alto custo de aquisição.	(Agtash & Fahoum, 2008)
Conexão entre a teoria e a prática	Atividades práticas são essenciais para a compreensão da teoria e as interações com empresas representam uma oportunidade para a formação do aluno através da aprendizagem experiencial.	Aprendizagem experiencial (Ylikoski & Kortelainen, 2012).
Aceleração do aprendizado	Os alunos conseguem assimilar e compreender os conceitos teóricos de forma mais rápida e eficaz, principalmente quando estão envolvidos em atividades práticas que conectam a teoria à prática.	
Projeção de carreira	Devido à crescente competitividade do mercado e ao aumento da qualificação da mão de obra, os alunos percebem as colaborações com empresas como uma oportunidade de *Networking* e colocação no mercado.	
Pontuação	Projetos recompensados com nota que vão impactar nos resultados finais do aluno	
Validação do seu investimento	Indicador de qualidade e excelência da IES, refletindo na percepção de um retorno positivo sobre o valor do esforço financeiro e dedicação do aluno ao longo do curso.	

4.2.4 Obstáculos

Apesar do crescimento de alianças estratégicas internacionais entre empresas e IES (Suherlan, 2017), essa abordagem enfrenta obstáculos significativos, principalmente relacionados à diversidade de objetivos, culturas e valores entre as organizações (Elmuti et al., 2005). Com o intuito de antecipar essas barreiras, foram feitas perguntas aos professores para compreender os desafios que podem surgir nesse processo e permitir uma melhor preparação, aumentando assim a probabilidade de sucesso da estratégia.

Esse processo foi dividido em dois grupos: o primeiro buscou identificar os obstáculos no desenvolvimento e concretização das colaborações, enquanto o segundo abordou a perspectiva dos alunos, buscando identificar possíveis obstáculos para a adoção do projeto

- **Obstáculos no desenvolvimento das colaborações**

O primeiro grupo de perguntas foi direcionado aos professores buscando identificar os obstáculos enfrentados por eles e pelas IES para o desenvolvimento de colaborações com empresas. Esses obstáculos englobam fatores internos e externos à instituição, que foram categorizados nos seguintes códigos: "Diversidade nos objetivos organizacionais", "Trâmites legais", "Falta de recurso das IES", "Desconhecimento a respeito das colaborações", "Falta de articuladores", "Integração ao plano de aula", "Concorrência elevada" e "Não enfrentam nenhum obstáculo".

O obstáculo mais frequente no discurso dos professores reflete a "diversidade nos objetivos organizacionais", característica do relacionamento entre empresas e IES, que engloba a pluralidade de objetivos, culturas e valores, e pode resultar em dificuldades no alinhamento do projeto (Elmuti et al., 2005). Os professores percebem um impacto significativo da diversidade de objetivos, uma vez que cada organização favorece suas próprias necessidades. A academia se concentra na disseminação de conhecimento, principalmente por meio da publicação de artigos científicos, enquanto as empresas priorizam o alcance de suas metas corporativas.

"Os dois não se falam, de forma geral. A academia está muito auto orientada, muito auto referenciada hoje. Você produz para produzir para a academia, para ter publicação, independente se alguém vai ler ou não. A academia ficou muito auto centrada. E as empresas também. As empresas não têm muita preocupação crítica agora. São as principais ideias e seguem aquilo ali". (P6)

Além disso, os professores ressaltam a diferença na perspectiva temporal dado que enquanto as IES trabalham com uma visão de longo prazo, as empresas operam com prazos mais curtos (Elmuti et al., 2005). Esses fatores podem dificultar a definição de expectativas e responsabilidades de cada parceiro, o que pode atrapalhar ou até impossibilitar a concretização do projeto. Essa realidade é exacerbada pela "falta de articuladores", obstáculo citado como a ausência de intermediários que facilitem a comunicação entre as duas instituições.

"Me parece também que tem uma outra situação, que é o tempo. Quando a gente propõe um trabalho desses, a gente se vale de teoria, sobre como é que as coisas acompanham acontecendo, e a gente propõe analisar o futuro, para que eles possam, digamos, usufruir desse benefício que a gente está trazendo. E,

às vezes, as organizações olham mais para o presente, elas querem algo que retrate como é que elas estão. Então, acho que uma perspectiva de tempo é outro elemento, assim, que é interessante da gente olhar como fenômeno". (P5)

Um fator de extrema relevância na análise é representado pelo código "trâmites legais", identificado como um obstáculo significativo que implica nas obrigatoriedades legais para o desenvolvimento de colaborações entre universidades e empresas. Este desafio é particularmente característico das IES públicas, onde todas as colaborações devem passar por editais, o que demanda processos longos e complexos. Esta barreira não só faz com que o desenvolvimento de colaborações seja mais demorado, mas desencoraja potenciais parceiros devido à complexidade de implementação.

"Então, todas as colaborações que a gente faz, eu digo, para fora do campus, elas vão ser mediante a viabilização de projetos. Na privada, também é por projeto, mas, por exemplo, se existir uma demanda de uma empresa, de um setor em específico, essa demanda é apresentada na área de interesse e é feito um estudo da viabilidade e, claro, que vai existir um projeto, mas o caminho é mais rápido. No público, então, é tudo mediante a edital, do que já está posto, dos editais, principalmente se é um edital que vai envolver um incentivo em termos de bolsa de iniciação científica, até mesmo bolsa de extensão, bolsa de ensino, tudo via edital, com prazos determinados, e onde há uma ampla concorrência de todos os cursos". (P12)

Em contraste, as instituições privadas possuem um processo mais rápido e direto, permitindo uma resposta mais ágil às propostas de parcerias. Nessas instituições, a ausência de rigorosos processos legais, aliada a um perfil orientado para o setor empresarial, simplifica os processos burocráticos, que uma vez sistematizados, tornam-se fáceis de implementar. Esta realidade resulta em relatos de professores que "não enfrentam nenhum obstáculo".

"Eu vejo que isso está se tornando cada vez mais fácil. Talvez porque esses acordos de cooperação tenham se tornado mais comuns, então já tem uma série de trâmites que já estão vencidos, vamos colocar assim". (P2)

Este cenário também está relacionado à instituição à qual o professor está vinculado. As IES que são referência em suas áreas de atuação tendem a atrair um grande número de empresas, o que apesar de representar uma vantagem para as universidades, pode ser percebido como uma barreira para as empresas, que vão enfrentar uma "concorrência elevada" e dificuldade de se sobressair dentre as numerosas propostas recebidas pelas IES.

"Como a ESPM é bem reconhecida no mundo do marketing, é muito fácil achar gente bem qualificada. Eu geralmente, quando eu entro nos grupos que eu participo do pessoal do mercado, é bizarro. Você fala assim, ó [sic], quem quer ir lá falar de graça à noite para os alunos? O pessoal se estapeia. Todo diretor, CEO de agência, quer vir lá falar". (P3)

Enquanto algumas IES recebem inúmeras propostas de colaborações, o contexto do ensino público enfrenta desafios devido à "falta de recursos das IES". Os professores apontam essa escassez como uma barreira para se comprometerem com colaborações, uma vez que as instituições enfrentam dificuldades em oferecer os recursos e infraestrutura necessários para que essas parcerias prosperem. Por esse motivo, torna-se difícil encontrar empresas dispostas a estabelecer parcerias sem a expectativa de uma contrapartida.

"Porque é difícil você atrair as empresas, porque a gente tem uma perspectiva também de uma relação de troca. Onde se a gente atrai as empresas, a gente tem a oportunidade de usar essas empresas como laboratório vivo, dinâmico, vivo. Mas a gente também não pode assumir certas responsabilidades sem também ter recursos financeiros. Então, como eu sou da Universidade Federal, hoje todos os meus esforços no sentido de fazer parcerias é também numa relação de ganhar-ganhar também. A gente leva o aprendizado, a gente fornece algum produto e a gente também gostaria de ter contrapartidas em forma de algum tipo de recurso por essas empresas". (P10)

Do ponto de vista acadêmico, um desafio significativo para os professores é a "integração ao plano de aula". Esse código reflete a dificuldade em incorporar os projetos de colaboração de forma a não interferir no cronograma de aulas, dado que as disciplinas têm um tempo limitado de aula e abrangem um planejamento extenso.

Finalmente, apesar do crescimento das colaborações com empresas e o reconhecimento da sua importância pelas IES, o código "desconhecimento a respeito das colaborações" revela a insegurança que ainda existe decorrente da falta de conhecimento sobre as colaborações, o que muitas vezes gera dúvidas e desmotivação para participar. A análise revela que alguns professores, pertencentes a IES públicas, temem que essas parcerias possam ser proibidas pela instituição ou que contrariem os princípios acadêmicos, resultando em uma relutância em se envolver nessas iniciativas.

"É uma perspectiva de que tem alguns docentes nossos muito honestos, corretos no exercício da profissão. E que tem medo, por exemplo, do Ministério Público de fazer alguma coisa e o Ministério Público depois vir atrás e abrir um processo. Pode se envolver com algum tipo de contrato e depois descobrir que aquilo pode vir a dar algum problema. Novamente, a ignorância, o desconhecimento do que pode, do que não pode ser feito, de regras a serem seguidas". (P10)

Em suma, a análise destacou um cenário onde existem mais barreiras para construção de parcerias com as IES públicas, como a falta de recursos, o desconhecimento a respeito da natureza das colaborações e barreiras legais. Em contrapartida as IES privadas estão mais bem preparadas e incentivam esta prática, o que porém representa maior concorrência. O desafio principal e comum a ambas as instituições é a diversidade de objetivos, o que dificulta o alinhamento de expectativas, necessidades e papéis de cada organização.

Tabela 9: Códigos de Obstáculos no desenvolvimento das colaborações

Código	Descrição	Literatura
Trâmites legais	Obstáculo que implica nas obrigatoriedades legais para o desenvolvimento de colaborações entre universidades e empresas, tornando o desenvolvimento de colaborações seja mais demorado e desencorajando potenciais parceiros devido à complexidade de implementação.	
Desconhecimento das colaborações	A insegurança decorrente da falta de conhecimento sobre as colaborações, juntamente com o desconhecimento do que é permitido e está de acordo com os princípios acadêmicos, gera dúvidas e desmotivação para participar.	
Diversidade nos objetivos organizacionais	Pluralidade de objetivos, culturas e valores entre as organizações, podendo resultar em dificuldades no alinhamento do projeto, pois cada uma favorece suas próprias necessidades. A academia se concentra na disseminação do conhecimento, especialmente por meio da publicação de artigos científicos com uma visão a longo prazo, enquanto as empresas priorizam o alcance de suas metas corporativas com prazos mais curtos.	(Elmuti et al., 2005)
Integração ao plano de aula	Dificuldade em incorporar os projetos de colaboração de forma a não interferir no cronograma de aulas, dado que as disciplinas têm um tempo limitado de aula e abrangem um planejamento extenso	
Falta de articuladores	A ausência de intermediários que facilitem a comunicação entre as IES e as empresas pode dificultar o desenvolvimento de sinergia entre elas.	

Falta de recursos das IES	As IES enfrentam desafios em disponibilizar os recursos e infraestrutura necessários para que as colaborações prosperem. Isso torna difícil encontrar empresas dispostas a estabelecer parcerias sem a expectativa de uma contrapartida.	
Concorrência Elevada	Grande número de empresas que desejam realizar colaborações com as IES o que causa a dificuldade de se sobressair dentre as numerosas propostas recebidas pela instituição.	
Não enfrentam nenhum obstáculo	Não percebem barreiras ao desenvolvimento de colaborações.	

- **Obstáculos para adesão dos alunos**

Após a concretização das colaborações, é essencial garantir uma boa adesão dos alunos, pois eles são o público-alvo principal que a empresa deseja atingir. Por isso, investigaram-se os principais obstáculos percebidos pelos professores que podem impactar esse engajamento, dos quais destacam-se os códigos "Falta de tempo", "Falta de recursos", "Falta de orientação", "Abordagem comercial" e "Não percebem nenhum obstáculo"

O principal obstáculo identificado é a "falta de tempo" dos alunos. Devido ao grande número de horas de aula e às demandas extracurriculares, como dissertações e estágios, os professores afirmam que os alunos muitas vezes não conseguem se dedicar a novos projetos. Essa situação é comum tanto em cursos de graduação, onde os alunos têm uma carga horária intensa, quanto em cursos de pós-graduação, MBAs e mestrados, contexto em que é mais comum que os alunos já estejam inseridos no mercado de trabalho, o que impacta em suas disponibilidades.

"E isso precisa estar muito aliado na questão de tempo, porque um mestrado, um doutorado, uma graduação já é um curso por si só muito pesado. Então, a gente precisa modelar isso bem, para que algumas horas sejam de dedicação mais prática, eu vou chamar assim, e algumas horas sejam de dedicação mais estudo". (P8)

No âmbito das IES públicas, a "falta de recursos financeiros" destaca-se como uma barreira potencial para os alunos. Essa realidade engloba muitos alunos que não dispõe de recursos mínimos para se dedicarem aos estudos e arcar com custos como alojamento, refeição e transporte. Esse fator também se relaciona à falta de tempo, pois muitos alunos precisam trabalhar para financiar sua educação, impactando na disponibilidade para outros projetos.

"Então, assim, é difícil para eles, até para se manterem aqui na universidade se não tiver apoio. Então, acho que tudo tem a ver também com recurso. Tudo tem a ver com uma oferta de uma rede de apoio para esses alunos". (P10)

A análise ainda revela uma barreira proveniente da própria instituição, referente à "falta de orientação" que os alunos recebem. Destaca-se que mesmo quando há uma grande oferta de projetos educacionais, os alunos não são instruídos pela instituição. Como consequência, há uma falta de conhecimento por parte dos alunos, levando-os a não perceber os benefícios que poderiam obter ou a não compreender o momento mais adequado para se envolver em cada um deles. Essa lacuna compromete a tomada de decisões informadas sobre como progredir em seus percursos acadêmicos e profissionais.

"Então, por exemplo, para o curso de administração, a universidade apresenta projetos de pesquisa, projetos de extensão, projetos de ensino, apresenta empresas júnior, apresenta intercâmbio cultural, é uma infinidade de possibilidades que o aluno tem. Então, talvez, até a falta de orientação do que seria mais apropriado para o aluno naquele momento seja uma barreira, porque a universidade não tem esse tipo de...esse tipo de auxílio, não posso dizer ferramenta, ajuda, mas esse tipo de auxílio ou cooperação com o aluno". (P12)

A partir da perspectiva das ações da empresa, a análise evidencia que uma "abordagem comercial" pode prejudicar a adesão dos alunos. Isso ocorre porque os alunos sentem que sua educação está sendo comprometida em favor dos interesses exclusivos da empresa. Portanto, é essencial que a proposta agregue valor educacional, para que não seja percebida apenas como uma estratégia para promover uma marca ou vender um produto no meio acadêmico.

"Se você não souber colocar... se o professor ficar deslumbrado demais e colocar isso de uma forma comercial demais, eu acho que isso pode gerar uma certa repulsa dele. Tipo, "olha, eu paguei para aprender, não para ver propaganda". (P3)

Apesar da relevância dos fatores mencionados para um planejamento eficaz do projeto e antecipação de possíveis obstáculos, os professores relatam uma boa aceitação por parte dos alunos, sendo que muitos deles "não percebem nenhum obstáculo". Isso se deve, principalmente, ao crescente interesse dos alunos em aprimorarem sua qualificação e se aproximarem da realidade empresarial, de modo a se destacarem em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

Tabela 10: Códigos de Obstáculos para adesão dos alunos

Código	Descrição
Abordagem comercial	Abordagem comercial sem valor educacional e exclusiva para promoção da marca ou venda de produtos no meio acadêmico, comprometendo a educação dos alunos em prol dos interesses da empresa
Falta de orientação	Os alunos não recebem orientações adequadas da instituição sobre as oportunidades de atividades em colaboração com empresas, o que os impede de perceber os benefícios potenciais ou compreender o momento mais adequado para se envolver nessas atividades.
Falta de recursos financeiros	Barreira para adesão de alunos que não dispõe de recursos mínimos para se dedicarem aos estudos e arcar com custos como alojamento, refeição e transporte.
Falta de tempo	Devido à carga horária extensa das aulas, às demandas extracurriculares, como dissertações e estágios, e à realidade de muitos alunos estarem empregados, eles não têm tempo nem disponibilidade para se dedicarem a projetos
Não percebem nenhum obstáculo	Os professores notam que os alunos demonstram interesse em participar de atividades com empresas e não encontram obstáculos que possam impedir sua participação.

4.2.5 Metodologias para o desenvolvimento do projeto

Finalmente, o último conjunto de perguntas buscou identificar as melhores metodologias para a concretização do projeto, com o objetivo de atender às necessidades de todas as partes envolvidas, otimizar os recursos disponíveis e maximizar as chances de sucesso. Os resultados foram subdivididos em três subtemas: modalidade, momento de execução e estratégias de aplicação e atividades.

- **Modalidade**

Este subtema está relacionado à escolha entre as modalidades virtual, presencial ou híbrida e surge da necessidade de validar dados que emergiram do estudo de mercado, os quais destacam o crescimento contínuo das modalidades virtuais no ensino superior no Brasil. Os principais códigos identificados nesta fase são "Presencial", "Virtual", "Adesão ao virtual é geracional" e "Híbrido não funciona".

O modelo "presencial" é o código mais frequente na análise dos resultados e remete ao modelo tradicional de educação, no qual professores e alunos estão fisicamente presentes na instituição. Dentre os benefícios dessa modalidade, destacam-se a maior atenção e interação dos alunos, resultando em experiências de aprendizagem mais profundas e na melhor absorção do conteúdo.

"Então, certamente a experiência 100% presencial é mais profunda. Cara, não tem como negar. Ela é

muito mais profunda. Agora, significa abrir mão de muita gente". (P4)

Apesar da preferência dos professores pela modalidade presencial, é amplamente reconhecido que a modalidade "virtual" oferece diversas oportunidades e democratiza o acesso à educação. Através de aulas online, que podem ocorrer de maneira síncrona ou assíncrona, é possível alcançar um público mais amplo devido à flexibilidade de horários, à superação das limitações geográficas e aos custos mais baixos. Além disso, possibilita o acesso a uma vasta gama de recursos, incluindo ferramentas digitais e palestrantes que não estariam disponíveis no modelo presencial.

É importante ressaltar que, especialmente após a pandemia de COVID-19, as instituições IES estão mais bem preparadas para implementar o modelo virtual. Com investimentos significativos em infraestrutura tecnológica e na qualificação de professores, as IES, especialmente as privadas, têm desenvolvido novos modelos de ensino que se adaptam à realidade atual e atendem às diversas necessidades dos alunos.

"Mas, assim, aí eu vejo que eles aceitam e gostam do formato, mas porque eles entendem que com esse formato eles podem ganhar em duas coisas. E ou, né, um preço menor ou ter acesso a um determinado profissional que em geral ele não tem". (P2)

Acrescenta-se ainda que a "adesão ao modelo virtual é geracional". Conforme relatado pelos professores, os alunos mais jovens, especialmente até os 30 anos, demonstram uma preferência pelo modelo virtual, enquanto os alunos mais velhos tendem a ser mais adeptos ao modelo presencial.

"Cursos pré-executivos, tem um que eu dou para pessoas que estão fazendo formação para conselheiro de empresa. É todo mundo, a pessoa mais nova ali tem 40 anos. 40 anos é tipo o novinho da sala, né? A galera é 100% presencial, nem funciona fazer remoto com eles. Eles gostam de ir, pegar na mão, tirar foto junto. É, é bem geracional". (P3)

Finalmente, o terceiro modelo, conhecido como híbrido, envolve a combinação dos dois modelos citados anteriormente, através de diferentes dinâmicas, e mostrou-se o mais problemático. Os professores consideram que o modelo "híbrido não funciona" devido a dificuldade em manter o equilíbrio entre atender aos alunos presenciais e virtuais.

"O que eu acho mais complicado é quando é híbrido. É quando você tem os dois ao mesmo tempo. Eu acho que aí a gente tem uma perda maior do que um ganho. Porque com facilidade, e olha que eu tenho uma disciplina que eu trabalho assim, eu me desconecto de quem está me assistindo e fico com aqueles que estão ali no presencial. Ou eu tenho que interromper uma dinâmica que está acontecendo dentro da turma, entre os alunos, para trazer para dentro da conversa aqueles que estão online.". (P5)

Os resultados demonstram que ambos o modelo presencial e o virtual são bem aceitos por professores e alunos, e a escolha entre eles deve ser feita com base nas características específicas do projeto. É importante considerar o público-alvo, os objetivos da interação e a instituição de ensino para selecionar a abordagem com maior potencial de sucesso. No entanto, os professores não têm uma visão favorável da modalidade híbrida pois consideram desafiador oferecer uma experiência de qualidade simultaneamente para os alunos presenciais e virtuais.

Tabela 11: Códigos de Modalidade

Código	Descrição
Presencial	Modelo tradicional de educação, no qual professores e alunos estão fisicamente presentes na instituição.
Virtual	Modelo de educação em que as aulas ocorrem através de plataformas online, podendo ocorrer de maneira síncrona ou assíncrona
Adesão ao modelo virtual é geracional	A preferência pelo modelo virtual é influenciada pela geração dos estudantes, com os mais jovens demonstrando uma inclinação para essa modalidade, enquanto os alunos mais velhos têm preferência pelo modelo presencial.
Híbrido não funciona	Falta de aceitação pelo modelo híbrido devido a dificuldade em manter o equilíbrio entre atender aos alunos presenciais e virtuais.
Não percebem nenhum obstáculo	Os professores notam que os alunos demonstram interesse em participar de atividades com empresas e não encontram obstáculos que possam impedir sua participação.

- **Momento de execução**

Com o objetivo de otimizar os resultados da colaboração, buscou-se identificar o momento mais adequado para a realização das atividades, os quais foram divididos em dois cenários, representados pelos códigos "No horário de aula" e "Fora do horário de aula".

A análise revela uma preferência dos professores por incluir dinâmicas com empresas "no horário de aula", pois consideram que dessa forma é possível alcançar um maior número de alunos, além de permitir o alinhamento de conceitos teóricos com exemplos práticos, o que garante maior engajamento e dedicação por parte dos alunos.

No entanto, há professores que defendem que as atividades realizadas fora do horário de aula podem ser mais proveitosas, visto que, por não serem obrigatórias, tendem a atrair apenas os alunos verdadeiramente interessados. Ainda que possibilite a

diminuição no número de participantes, acreditam que isso pode levar a uma maior dedicação por parte dos alunos envolvidos. Além disso, acrescentam que abordagens durante as aulas podem ser percebidas pelos alunos como uma interrupção do seu processo de aprendizado, o que pode não ser bem aceito por eles.

"Porque eu acho que esse tipo de abordagem, eu acho que tem que ser uma abordagem que talvez a gente não vá pegar todos os alunos, mas que a gente vá pegar quem se interessa". (P2)

Apesar das diferenças, ambos os momentos apresentam seus benefícios e possuem boa aceitação pelos professores e alunos, devendo ser feita uma escolha com base nos objetivos principais do projeto e nas dinâmicas das atividades propostas.

Tabela 12: Códigos de Momento de execução

Código	Descrição
Fora do horário de aula	Momento fora do cronograma regular de aulas do curso.
No horário de aula	Momento durante o cronograma regular de aulas do curso.

- **Aplicação e atividades**

O último subgrupo analisado aponta exemplos de aplicação do projeto e atividades que os professores consideram relevantes, das quais identificaram-se os códigos "Aplicação prática da plataforma", "Estudos de caso", "Desafios", "*Workshops*", "Projeto em etapas", "Curso de extensão" e "Certificação de professores".

A frequência dos códigos reflete a preferência dos professores por atividades que envolvam a "aplicação prática da plataforma", reconhecendo-a como uma necessidade dos alunos em adquirir essas habilidades. Consideram fundamental a oportunidade de os alunos utilizarem a plataforma por si mesmos e de verem os resultados na prática, o que concede um maior nível de compreensão da teoria. Essa abordagem pode ser implementada de diversas maneiras, como por meio de "*workshops*" (Chryssou, 2020), que consistem em reuniões guiadas por representantes da empresa e permitem a capacitação dos alunos por meio de interação imediata e discussões em grupo.

"Então, inserir na dinâmica, não só um passo a passo de como você usa, mas ter uma oportunidade de pôr para rodar de verdade. Que é o grande gap que eles sentem entre o que a gente fala na sala de aula e o que acontece no mercado". (P3)

Os professores destacam a metodologia de "estudo de caso" como uma abordagem que já utilizam em sala de aula, obtendo bons resultados e engajamento dos alunos. Ao enfrentar situações e problemas reais de uma empresa, os alunos têm a

oportunidade de aplicar os conceitos teóricos aprendidos, tornando o aprendizado mais prático e relevante.

Destacam ainda, um aumento na motivação dos alunos quando os projetos são apresentados como "desafios", nos quais os estudantes recebem alguma recompensa pelo trabalho desenvolvido ou na aplicação de "projetos em etapas", onde o trabalho é desenvolvido por meio de entregas subsequentes ao longo das aulas, centradas em torno de um problema ou cenário empresarial. Através dessas dinâmicas alcança-se um maior envolvimento dos alunos a longo prazo contribuindo para enriquecer as aulas e para a melhor absorção do aprendizado.

"Trabalho com projeto que tem etapas, que vai fazendo entregas, que sejam subsequentes, que o resultado de um alimento é o resultado de outro. Então, isso é o que mais funciona". (P5)

O código identificado como "curso de extensão" reflete uma oportunidade de explorar a obrigatoriedade do Ministério da Educação brasileiro, que estipula que 10% da carga horária de um currículo deve ser dedicada à extensão. Essa modalidade engloba a introdução de atividades formativas fora do currículo regular do curso, e é amplamente aplicada nas universidades do país. Os professores percebem a colaboração como uma possibilidade de oferecer um ensino complementar às disciplinas, permitindo que os alunos contabilizem essas horas de aulas.

"A gente teve recentemente a extensão, a curricularização da extensão. Eu vejo isso como uma possibilidade de horas de aula por meio da extensão. Uma aplicação, uma coisa assim que, não dentro da aula de marketing, não incorporando a aula de marketing, mas uma coisa que poderia ser feita após a aula de marketing com o aluno que tiver fechado a disciplina poder vir a fazer uma coisa como essa em complementaridade, eu acho que seria bem bacana". (P10)

Por fim, identificou-se a oportunidade de introduzir o projeto através da "certificação de professores", em resposta à necessidade contínua dos docentes de se manterem atualizados devido à evolução das tecnologias e ferramentas. Essa abordagem permite que os professores se destaquem profissionalmente e estejam capacitados para ensinar a plataforma no seu dia a dia na sala de aula. Essa modalidade pode ser pode ser enquadrada como treinamento de funcionários (Nsanzumuhire et al., 2021); (Chryssou, 2020); (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015), extensamente abordada na literatura no âmbito das colaborações educacionais.

"O profissional que está no mercado e não conhece, o cara está formado há 20 anos, a gente tem muita demanda aqui de curso, profissional de comunicação, o cara se formou, sei lá, na década de 90, não tinha nada de ciência de dados, nem passava perto disso". (P7)

Através dessa análise fica evidenciada a demanda por atividades práticas que estejam alinhadas ao conteúdo programático das disciplinas e que permitam a melhor compreensão dos ensinamentos teóricos. Destaca-se a necessidade de abordagens que motivem a participação e engajamento do aluno, como desafios, estudos de casos e projetos em etapas. Essas atividades são características de colaborações educacionais e podem ser enquadradas como "Projetos elaborados para estudantes" (Nsanzumuhire et al., 2021) e "Apoio na formação de estudantes" (Nsanzumuhire et al., 2021) ;(Chryssou, 2020). Adiciona-se ainda a possibilidade da criação de cursos de extensão e de certificação como uma ferramenta de capacitação para alunos e professores.

Tabela 13: Aplicação e atividades

Código	Descrição	Literatura
Aplicação prática da plataforma	Utilização da plataforma de forma autônoma pelos alunos, permitindo o desenvolvimento de novas habilidades e a compreensão dos conceitos teóricos na prática, através da observação de resultados concretos.	
Curso de extensão	Atividade formativa fora do currículo regular do curso que possibilita oferecer um ensino complementar às disciplinas, permitindo que os alunos contabilizem horas de aula.	
Estudos de caso	Análise de situações ou problemas reais enfrentados por empresas, que permitem que os alunos utilizem os conceitos teóricos para resolução de problemas concretos.	
Desafios	Projetos em que os estudantes recebem recompensas pelo trabalho desenvolvido como um incentivo para aumentar a motivação.	
Workshops	Reuniões guiadas por representantes da empresa que permitem a capacitação dos alunos por meio de interação imediata e discussões em grupo.	*Workshops* e seminários (Chryssou, 2020)
Certificação de professores	Treinamento dos professores na ferramenta com objetivo de capacitá-los para sua utilização eficaz e para ensiná-la.	Treinamento de funcionários (Nsanzumuhire et al., 2021); (Chryssou, 2020); (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015)
Projeto em etapas	Projeto desenvolvido por meio de entregas subsequentes ao longo das aulas, centradas em torno de um problema ou cenário empresarial. Através dessas	

	dinâmicas alcança-se um maior envolvimento dos alunos a longo prazo contribuindo para enriquecer as aulas e para a melhor absorção do aprendizado.	

4.3 Discussão dos resultados

Os resultados obtidos através da análise de dados mostram uma ampla aceitação das colaborações com empresas, onde todos os professores entrevistados participam ou já participaram dessa modalidade de parceria. Essa prática é atualmente comum no meio acadêmico e é encorajada pelas IES, principalmente no ensino privado. Verifica-se que as instituições públicas recebem investimentos insuficientes e, em virtude da escassez de recursos e das obrigações governamentais, apresentam necessidades e objetivos distintos em comparação com as instituições privadas, impactando principalmente nas motivações e nos obstáculos no desenvolvimento de colaborações.

Apesar de tratar-se da construção de uma estratégia internacional, observa-se uma grande aceitação e atração dos brasileiros por projetos estrangeiros, sugerindo que isso deve superar as barreiras impostas pela distância psíquica. Entre essas barreiras, destacam-se as diferenças linguísticas, com ênfase no impacto negativo na compreensão do sotaque português e a diferença na subjetividade no discurso entre os dois países.

As principais motivações dos professores estão relacionadas à melhoria da qualidade do ensino. Eles buscam experiências que promovam a integração entre a teoria e a prática, o desenvolvimento de novas habilidades e contribuam para uma melhor capacitação dos alunos no mercado de trabalho. Por fim, almejam se aprimorar profissionalmente, e no contexto do ensino público, veem essa prática como uma forma de captar recursos para a IES.

Por outro lado, os alunos são principalmente motivados pela oportunidade de impulsionar suas carreiras por meio de *networking*, experiências práticas que os aproximem da realidade do mercado de trabalho e acesso a tecnologias. Além disso, valorizam a chance de acelerar seu aprendizado, melhorar suas notas e validar o investimento feito em sua educação.

O estudo revela que, com o crescimento das colaborações entre empresas e IES, as barreiras para o desenvolvimento de parcerias foram significativamente reduzidas, especialmente nas IES privadas. No entanto, ainda existem desafios, sendo o principal, e comum a ambas as instituições, a diversidade de objetivos organizacionais. Sob a perspectiva do ensino público, a análise revela a presença de obstáculos mais complexos,

principalmente relacionados aos trâmites legais impostos pela própria instituição e pelo governo e a falta de recursos das IES.

Os resultados mostram que os obstáculos à adesão dos alunos, não são numerosos. Apesar de serem menos frequentes, indicam a falta de orientação, falta de tempo e aversão a uma abordagem comercial como possíveis barreiras. Além disso, a falta de recursos financeiros é um obstáculo particularmente relevante para os alunos de IES públicas.

Quanto às metodologias para o projeto, observa-se uma boa receptividade tanto para modalidades virtuais quanto presenciais, havendo uma relutância em relação à modalidade híbrida. Os resultados apontam que abordagens realizadas tanto durante as aulas quanto fora delas são bem aceitas e que as atividades devem estar alinhadas aos conceitos teóricos da disciplina. Destaca-se a importância de estratégias que estimulem a participação e o engajamento dos alunos, como desafios, estudos de caso e projetos em etapas.

5. Conclusão

Em um cenário organizacional caracterizado por constante mudança e imprevisibilidade, a internacionalização é utilizada pelas organizações como estratégia para manter a sustentabilidade de suas operações (Mamédio et al., 2019) e se destacar em um ambiente empresarial cada vez mais globalizado e competitivo. Este processo, caracterizado pelo investimento em mercados estrangeiros (Piggott & Cook, 2006), ganhou força no final da década de 1980 com o surgimento das multinacionais (Fernández, 2023) e vem sendo amplamente adotado pelas empresas nos dias atuais como meio de acessar novos recursos, conhecimento, clientes e mercados (Paul & Rosado-Serrano, 2019).

No entanto, esse processo envolve riscos, especialmente devido à falta de conhecimento sobre o mercado internacional, dos quais destacam-se a LOF e a LOO (Johanson & Vahlne, 2009). Esses desafios podem ser superados através do desenvolvimento de relacionamentos com os participantes-chave desse mercado, construindo redes que permitem o fluxo de informação e conhecimento (Yamin & Kurt, 2018) e reduzem a incerteza do processo de internacionalização (Yamin & Kurt, 2018).

A integração nessas redes pode ser facilitada por meio de alianças estratégicas, uma estratégia que envolve a combinação de recursos e capacidades de organizações para explorar oportunidades de mercado e mitigar os impactos de possíveis ameaças (Mamédio et al., 2019). Embora frequentemente associadas ao relacionamento entre duas empresas, essas colaborações também têm crescido significativamente entre empresas e IES nos últimos 30 anos (Ankrah & AL-Tabbaa, 2015). Essas parcerias, apesar da diversidade de objetivos, culturas e valores (Elmuti et al., 2005), podem potencializar o desenvolvimento de sinergias e resultar em colaborações bem-sucedidas a um custo acessível (Agtash & Fahoum, 2008).

Neste contexto, o estudo teve por finalidade interligar os pressupostos acima apresentados de modo a determinar o desenvolvimento de um plano de internacionalização para a empresa E-goi, por meio do estabelecimento de alianças estratégicas com participantes-chave da Academia brasileira. Essa abordagem visa desenvolver relacionamentos neste ambiente internacional, bem como obter conhecimento e acesso ao mercado local, buscando aumentar a notoriedade da marca no país.

Para alcançar esse objetivo, após a revisão de literatura, foi realizada uma análise de marketing da empresa durante o estágio curricular, a fim de entender o contexto em

que está inserida, além de um estudo do mercado no qual deseja atuar. Em seguida, utilizando a metodologia de Investigação-Ação, foi realizado um estudo empírico para entender a perspectiva da Academia. As entrevistas foram conduzidas com 12 professores de 8 Instituições de Ensino Superior no Brasil, escolhidas por seu reconhecimento como referências nas áreas de Administração, Marketing, Publicidade e Comunicação no país, e exploraram cinco temas principais: aceitação das colaborações, distância psíquica, motivações, obstáculos e metodologias para o desenvolvimento do projeto.

A investigação realizada não apenas validou a estratégia para a entrada no mercado brasileiro, como também contribuiu significativamente para o desenvolvimento do plano estratégico da empresa. Através dos temas explorados, foram obtidas informações essenciais sobre a Academia, auxiliando na determinação de diretrizes para o estabelecimento das colaborações. Ao compreender as motivações de professores e alunos, foi possível identificar elementos indispensáveis na proposta de valor que a empresa deve oferecer, garantindo uma colaboração com benefícios mútuos. Adicionalmente, o estudo dos obstáculos permitiu identificar desafios potenciais, possibilitando uma melhor preparação para evitá-los. Além disso, foram descobertas as melhores abordagens para a implementação prática das atividades de colaboração, bem como identificadas as IES com maior potencial de sucesso para esse empreendimento.

Os resultados evidenciam uma ampla aceitação das colaborações com empresas, o que está alinhado aos pressupostos da revisão de literatura. Além disso, há um significativo interesse dos brasileiros por projetos estrangeiros, indicando que isso pode ajudar a superar as barreiras da distância psíquica, como as diferenças linguísticas e subjetivas no discurso entre os dois países. Este contexto, somado ao apoio de algumas instituições de ensino e ao relacionamento dos professores entrevistados com o setor empresarial, cria um ambiente propício para a formação de alianças estratégicas com professores e IES da Academia brasileira. Contudo, considera-se importante ressaltar a discrepância entre os resultados das instituições de ensino superior IES públicas e privadas.

No que diz respeito às motivações, os professores associam as colaborações com empresas à melhoria da qualidade do ensino, destacando a integração entre teoria e prática, a preparação dos alunos para o mercado de trabalho e seus desenvolvimento profissional. No contexto do ensino público, também veem essa prática como uma forma de captar recursos. Por outro lado, os alunos são motivados principalmente pela

oportunidade de impulsionar suas carreiras através de networking, experiências práticas e acesso a tecnologias avançadas. Com base nisso, a análise sugere que o plano da empresa deve incluir uma proposta de valor que facilite a conexão entre teoria e prática, capacite no uso da ferramenta, promova uma imersão no ambiente empresarial e estimule o aprimoramento profissional.

O estudo revelou que, com o crescimento das colaborações entre empresas e IES, os obstáculos para o desenvolvimento de parcerias foram significativamente reduzidos, especialmente nas IES privadas. No entanto, ainda existem desafios, sendo o principal a diversidade de objetivos organizacionais. Sob a perspectiva do ensino público, identificou-se a presença de obstáculos mais complexos, principalmente relacionados aos trâmites legais e a falta de recursos das IES. Com isso, entende-se que o desenvolvimento de colaborações com IES privadas pode ser um caminho mais indicado para a empresa concretizar parcerias no curto e médio prazo. Acrescenta-se que os resultados indicam que as barreiras variam conforme a instituição à qual o professor está vinculado, sendo que as instituições mais voltadas para o mercado e de maior renome, impõem menos obstáculos a essas colaborações. Reforça-se a necessidade de formular um plano que ofereça valor à instituição e a escolha de representantes que possam agir como facilitadores neste processo. Para isso, deve-se considerar que o envolvimento de pessoas do mundo acadêmico e do setor empresarial melhora as chances de sucesso da parceria (Awasthy et al., 2020), o que é o caso de diversos professores entrevistados.

Os resultados indicam que a empresa não deverá enfrentar muitos obstáculos pela perspectiva dos alunos, mas podem ocorrer barreiras devido a falta de orientação, falta de tempo, aversão a uma abordagem comercial e a falta de recursos para os alunos de IES públicas.

Por fim, observa-se uma boa receptividade para as modalidades presenciais e virtuais, assim como uma boa aceitação para atividades realizadas tanto durante as aulas, quanto fora delas. Devido aos custos associados à implementação de atividades presenciais, acredita-se que a abordagem virtual, seja a mais adequada para este projeto e dado que o objetivo principal do projeto é aumentar a notoriedade da marca, é indicado o desenvolvimento de atividades que possam ser integradas ao horário de aula, alcançando assim o maior número possível de alunos. É enfatizada a importância de atividades alinhadas aos conceitos teóricos da disciplina e que permitam a prática através de abordagens que incentivem a participação e o engajamento dos alunos, como desafios, estudos de casos e projetos por etapas.

Apesar da importância das informações obtidas para a empresa, o estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Primeiramente, a pesquisa foi realizada com uma amostragem limitada, contando com apenas 8 IES que se dispuseram a participar, o que poderá refletir em possíveis vieses que limitam a aplicabilidade dos resultados em um contexto mais amplo.

Além disso, a pesquisa foi baseada exclusivamente em entrevistas com os professores. Embora os pontos de vista dos alunos e das IES tenham sido abordados, os dados refletem apenas a visão que os docentes têm desses grupos, podendo influenciar os resultados e prejudicar a compreensão holística dos fatores envolvidos no desenvolvimento de colaborações com essas instituições.

Adicionalmente, o plano foi desenvolvido como uma estratégia a longo prazo, e seus impactos reais nos resultados da empresa levarão tempo para poderem ser quantificados. Isso cria dificuldades para medir o sucesso do projeto de forma imediata e ajustar as estratégias com base em resultados concretos.

Para mitigar essas limitações, para futuras pesquisas recomenda-se a inclusão da perspectiva dos alunos e de outros funcionários de cargos mais altos das IES, de forma a obter uma visão mais global e concreta da Academia. Além disso, o desenvolvimento de estudos quantitativos, com uma amostragem mais ampla que abranja mais IES e diversas regiões geográficas, pode contribuir para validar os resultados e identificar questões mais profundas.

Por fim, é necessário que haja um monitoramento contínuo após a implementação do plano estratégico para verificar os resultados obtidos na prática. Esse monitoramento permitirá ajustes dinâmicos e a adaptação da estratégia com base no feedback real dos alunos, professores e representantes da empresa.

Desta forma, o estudo sugere a viabilidade do projeto e corrobora os pressupostos apresentados na revisão de literatura, validando a criação de uma estratégia focada no desenvolvimento de alianças estratégicas entre a E-goi e as IES no Brasil. O desenvolvimento desses relacionamentos permitirá à empresa integrar redes relevantes, possibilitando aquisição de conhecimento no âmbito do mercado internacional, indispensável para superar os obstáculos à internacionalização, como a LOF e a LOO. Além disso, a empresa aumentará sua visibilidade entre os futuros profissionais do mercado de trabalho brasileiro, potencializando a geração de leads.

Referências

A. L. Rossoni, Pinheiro, E., & Luiza, R. (2023). Barriers and facilitators of university-industry collaboration for research, development and innovation: a systematic review. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00349-1

Agtash, S. A., & Fahoum, A. A. (2008). An innovative model for university industry partnership. International Journal of Innovation and Learning, 5(5), 512. https://doi.org/10.1504/ijil.2008.018046

André Luis Rossoni, Pinheiro, E., & Luiza, R. (2023). Barriers and facilitators of university-industry collaboration for research, development and innovation: a systematic review. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00349-1

Ankrah, S., & AL-Tabbaa, O. (2015). Universities–industry collaboration: A systematic review. Scandinavian Journal of Management, 31(3), 387–408. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.02.003

Awasthy, R., Flint, S., Sankarnarayana, R., & Jones, R. L. (2020). A framework to improve university–industry collaboration. Journal of Industry-University Collaboration, 2(1), 49–62. https://doi.org/10.1108/jiuc-09-2019-0016

Azhar, S. (2007). Improving Collaboration between Researchers and Practitioners in Construction Research Projects using Action Research Technique.

Bamel, N., Pereira, V., Bamel, U., & Cappiello, G. (2021). Knowledge management within a strategic alliances context: past, present and future. Journal of Knowledge Management, ahead-of-print(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/jkm-06-2020-0443

Baskerville, R. L. (1999). Investigating Information Systems with Action Research. Communications of the Association for Information Systems, 2. https://doi.org/10.17705/1cais.00219

Bhatti, W. A., Vahlne, J.-E., Glowik, M., & Larimo, J. A. (2022). The impact of industry 4.0 on the 2017 version of the Uppsala model. International Business Review, 101996. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.101996

Cannone, G., & Ughetto, E. (2014). Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups. International Business Review, 23(1), 272–283. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.05.003

Cantwell, J. (2016). Innovation and international business. Industry and Innovation, 24(1), 41–60. https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1257422

Cavusgil, S. T., Deligonul, S., Ghauri, P. N., Bamiatzi, V., Park, B. I., & Mellahi, K. (2020). Risk in international business and its mitigation. Journal of World Business, 55(2), 101078. Sciencedirect. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101078

Chryssou, C. E. (2020). University–industry interactions in the Sultanate of Oman: Challenges and opportunities. Industry and Higher Education, 095042221989674. https://doi.org/10.1177/0950422219896748

Dodourova, M. (2009). Alliances as strategic tools. Management Decision, 47(5), 831–844. https://doi.org/10.1108/00251740910960150

Elmuti, D., Abebe, M., & Nicolosi, M. (2005). An overview of strategic alliances between universities and corporations. Journal of Workplace Learning, 17(1/2), 115–129. https://doi.org/10.1108/13665620510574504

Fernández, I. A. (2023). Innovation and international business: A systematic literature review. Heliyon, 9(1), e12956. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12956

Forsgren, M. (2016). A note on the revisited Uppsala internationalization process model – the implications of business networks and entrepreneurship. Journal of International Business Studies, 47(9), 1135–1144. https://doi.org/10.1057/s41267-016-0014-3

Forsgren, M., & Johanson, J. (2014). Managing networks in international business. Routledge.

Hall, E. T. (1976). Beyond Culture. Anchor Books.

Hatakenaka, S. (2015). University-Industry Partnership Reconsidered: Three Lessons. International Higher Education, 39. https://doi.org/10.6017/ihe.2005.39.7479

Hintea, C. E., Hamlin, R. E., & Bogdana Neamtu. (2022). University and Community: An Essential Partnership for the Future. Transylvanian Review of Administrative Sciences, SI, 70–98. https://doi.org/10.24193/tras.si2022.6

Jatobá, M. N., Franco, M., & Rodrigues, M. (2022). The role of communication between partners in the process of strategic alliances: a systematic literature review. Journal of Business & Industrial Marketing. https://doi.org/10.1108/jbim-09-2021-0440

Jean-Pierre Jeannet, & H David Hennessey. (2004). Global marketing strategies. Houghton Mifflin.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies, 8(1), 23–32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model revisited: from Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. Journal of International Business Studies, 40(9), 1411–1431. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

Koporcic, N. (2017). Actor-Resource-Activity (ARA) Model for Studying Interactive Network Branding in Business Relationships (p. 36). https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1054&context=amtp-proceedings_2017

Kurt, Y., & Kurt, M. (2019). Social network analysis in international business research: An assessment of the current state of play and future research directions. International Business Review, 101633. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101633

López-Duarte, C., González-Loureiro, M., Vidal-Suárez, M. M., & González-Díaz, B. (2016). International strategic alliances and national culture: Mapping the field and developing a research agenda. Journal of World Business, 51(4), 511–524. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.05.001

Mamédio, D., Rocha, C., Szczepanik, D., & Kato, H. (2019). Strategic alliances and dynamic capabilities: a systematic review. Journal of Strategy and Management, 12(1), 83–102. Emerald. https://doi.org/10.1108/jsma-08-2018-0089

Nsanzumuhire, S. U., & Groot, W. (2020). Context perspective on University-Industry Collaboration processes: A systematic review of literature. Journal of Cleaner Production, 120861. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120861

Nsanzumuhire, S. U., Groot, W., Cabus, S. J., & Bizimana, B. (2021). Understanding the extent and nature of academia-industry interactions in Rwanda. Technological Forecasting and Social Change, 170, 120913. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120913

Pandit, N. (1996). The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method. The Qualitative Report, 2(4). https://doi.org/10.46743/2160-3715/1996.2054

Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models. International Marketing Review, 36(6), 830–858. https://doi.org/10.1108/imr-10-2018-0280

Petraite, M., Mubarak, M. F., Rimantas, R., & von Zedtwitz, M. (2022). The role of international networks in upgrading national innovation systems. Technological Forecasting and Social Change, 184, 121873. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121873

Piggott, J., & Cook, M. (2006). International business economics : a European perspective. Palgrave Macmillan.

Robson, M. J., Katsikeas, C. S., Schlegelmilch, B. B., & Pramböck, B. (2019). Alliance capabilities, interpartner attributes, and performance outcomes in international strategic alliances. Journal of World Business, 54(2), 137–153. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.12.004

Russo, M., & Cesarani, M. (2017). Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle. International Journal of Business Administration, 8(3), 1. ResearchGate. https://doi.org/10.5430/ijba.v8n3p1

Saldaña, J. (2011). Fundamentals of qualitative research. Oxford University Press.

Silva, S. C., Corbo, L., Vlačić, B., & Fernandes, M. (2021). Marketing accountability and marketing automation: evidence from Portugal. EuroMed Journal of Business, 18(1). https://doi.org/10.1108/emjb-11-2020-0117

Suherlan, H. (2017). Strategic alliances in institutions of higher education: a case study of Bandung and Bali Institutes of Tourism in Indonesia. International Journal of Tourism Cities, 3(2), 158–183. https://doi.org/10.1108/ijtc-08-2016-0022

Viana, C., & Hortinha, J. (2005). Marketing Internacional (M. Robalo, Ed.; 2nd ed.) [Review of Marketing Internacional]. Edições Sílabo, Ltda.

Xiong, M. N., Wang, T., & Zhao, P. (2021). How cultural distance affects the formation of international strategic alliance – an explanation of the transaction costs theory. Nankai Business Review International, ahead-of-print(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/nbri-04-2021-0026

Yamin, M., & Kurt, Y. (2018). Revisiting the Uppsala internationalization model. International Marketing Review, 35(1), 2–17. https://doi.org/10.1108/imr-11-2014-0345

Yang, Y., & Wu, Y. (2023). The digital economy, entry mode strategies, and the profitability of foreign subsidiaries: A global view. Economic Modelling, 106480–106480. https://doi.org/10.1016/j.econmod.2023.106480

Ylikoski, T., & Kortelainen, M. J. (2012). A new approach for managing university-workplace partnerships. Industrial and Commercial Training, 44(6), 349–356. https://doi.org/10.1108/00197851211254798

Anexos

Anexo 1 – Guião da entrevista

Objetivo	Pergunta
Investigar a notoriedade da marca no âmbito acadêmico brasileiro	Você já tinha ouvido falar da empresa E-goi antes de ser contactado por nós?
Explorar a aceitação a respeito das colaborações com empresas	Você já participou ou participa de alguma colaboração com empresas?
Explorar a aceitação a respeito das colaborações com empresas	Se sim, qual?
Explorar obstáculos da colaboração (Ankrah & Al-Tabbaa, 2015)	Você percebe algum obstáculo ou barreira no desenvolvimento de colaborações com empresas?
Investigar a motivação dos professores (Awasthy et al., 2020)	Qual a sua motivação como professor para participar de uma colaboração com empresas?
Investigar a motivação dos alunos (Awasthy et al., 2020)	Qual a motivação dos alunos para se dedicarem a um novo projeto?
Explorar obstáculos da colaboração (Ankrah & Al-Tabbaa, 2015)	O que pode representar um obstáculo/ barreira pela perspectiva dos alunos?
Compreender como adaptar a estratégia para se adequar às diferenças representadas pela distância psíquica	Tendo em vista as questões culturais e barreiras de comunicação, você vê alguma diferença na aceitação de um palestrante brasileiro ou português?
Acordar estrutura (Awasthy et al., 2020)	Tem alguma preferência quanto a abordagem presencial ou virtual nas aulas?
Explorar a viabilidade da abordagem virtual	As instituições de ensino em que leciona possuem infraestrutura que facilite a abordagem virtual?
Identificar as necessidades da Academia (Elmuti et al., 2005)	Método de introdução da plataforma para melhor aceitação e adoção pelos alunos
Investigar a relevância dos serviços oferecidos pela empresa para o público em questão	Nas suas atividades como professor e em âmbito empresarial você já utiliza alguma plataforma de automação de marketing? Se sim, qual?

Compreender a perspectiva dos professores	Você tem alguma consideração a adicionar que não foi abordada e considere importante neste projeto?
Explorar a aceitação a respeito das colaborações com empresas	Conhecendo a nossa plataforma e o projeto realizado com as instituições de ensino, desperta o seu interesse em realizar a parceria?

Anexo 2 - Caracterização das IES

IES	Sigla	Organização acadêmica	Tipo de Instituição
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais	PUC-Minas	Universidade	Privada
Escola Superior de Propaganda e Marketing	ESPM	Faculdade	Privada
Fundação Getúlio Vargas	FGV	Faculdade	Privada
FUCAPE Business School	FUCAPE	Faculdade	Privada
Universidade de São Paulo	USP	Universidade	Pública
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ	Universidade	Pública
Universidade Federal Fluminense	UFF	Universidade	Pública
Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	Universidade	Pública

Anexo 3 – Análise estratégica E-goi

- **Apresentação e enquadramento da empresa**

A E-goi é uma empresa especializada em automação de Marketing omnicanal, que tem por objetivo disponibilizar uma solução para automatizar todo o ciclo de vida e relacionamento com o cliente, desde a captação de leads até a fidelização. A empresa foi fundada e está estabelecida em Matosinhos, Porto. Com mais de 20 anos de experiência, atende a mais de 700.000 utilizadores e está presente em mais de 40 países. O público-alvo é amplo e sobretudo focado nos mercados português, espanhol, brasileiro e outros países da América Latina. A empresa atende clientes de todos os tamanhos, desde pequenos empreendedores individuais até multinacionais, oferecendo soluções que se adaptam às suas necessidades. Os serviços são divididos em dois segmentos, o primeiro atende a PMEs, com foco em e-commerce, agências de marketing, varejo e startups e o segundo, denominado E-goi Digital Solutions, é direcionado a grandes empresas, como varejistas, bancos e serviços públicos.

- **Marketing Mix**

Produto: O principal produto oferecido pela empresa é um ***SaaS* (*Software as a Service*) de Automação de Marketing Omnicanal**, uma solução que permite unificar toda a gestão das comunicações de Marketing, desde a sua criação até o acompanhamento dos resultados das campanhas em um só lugar. A plataforma está disponível em 4 línguas (português, português do Brasil, espanhol e inglês) e pode ser adquirido através de 6 opções de planos que variam de acordo com as funcionalidades incluídas e que podem ser personalizadas de acordo com a necessidade específica de cada negócio, incluindo o "plano student", oferta personalizada para estudantes e professores de IES parceiras. O segundo produto é o **QERO *Customer Data Platform* (CDP)**, que consiste em uma plataforma de dados do cliente. Adicionalmente a empresa oferece **soluções de Inteligência Artificial (IA)**, que apesar de poderem ser adquiridas como um serviço único, são mais tradicionalmente oferecidas dentro da plataforma e adequadas aos modelos de negócio de forma a maximizar o desempenho de suas operações.

Preço: A plataforma oferece diferentes planos que podem ser ajustados conforme sua necessidade. O plano mais barato pode ser adquirido desde R$:54,99 por mês e as ofertas personalizadas desde R$:1800,00 por mês. Existe ainda a modalidade GoSend, onde o pagamento é feito conforme sua utilização e o plano totalmente gratuito. Os pagamentos

podem ser realizados na moeda local, com condições facilitadas em métodos de pagamentos utilizados em cada região e não possuem variação discrepante de preço em diferentes países. A plataforma oferece ainda a possibilidade de pagamentos mensais e sem fidelização para os planos *off-the-shelf* e políticas flexíveis de cancelamento e reembolso.

Praça / Distribuição: Por se tratar de um *Saas*, o canal de distribuição é completamente digital. O serviço pode ser contratado através do website do E-goi, sem a necessidade de intermediários ou hardwares específicos.

Comunicação: A empresa possui uma estratégia de comunicação muito ampla para tornar o seu produto e marca conhecidos no mercado, dentre eles destacam-se a publicidade paga e o tráfego pago, direto e orgânico para obtenção de novas *leads*, assim como o programa de parcerias com agências de marketing, consultores, canais de mídia como revistas e blogs, instituições acadêmicas, influenciadores e outras associações que possam alavancar a notoriedade da marca. A marca aposta também na criação de marketing de conteúdo através de artigos no blog, estudos de caso e e-books com conteúdos relacionados ao marketing digital e na presença em eventos e feiras de tecnologia. A E-goi está presente nas principais redes sociais, onde compartilha conteúdos desde o marketing digital, vagas disponíveis até o ambiente corporativo e cultural da empresa, com a linguagem e temática ajustada a cada rede e público. É importante ressaltar que a plataforma, o website, o blog e os canais de atendimento ao suporte estão disponíveis em 4 línguas, sendo elas português, português do Brasil, espanhol e inglês. Todavia a empresa ainda possui pouco direcionamento específico para o mercado brasileiro.

Análise Externa

- **Análise do microambiente e da concorrência**

Em uma indústria com um grande número de competidores e com ofertas semelhantes evidencia-se uma alta rivalidade entre os concorrentes. Para a análise dos concorrentes diretos da E-goi no mercado brasileiro selecionaram-se 6 players, sendo eles Hubspot, RD Station, MailChimp, Brevo, ActiveCampaign e Dinamize, e realizou-se uma análise do Marketing Mix de cada empresa e os aspectos relacionados à relação da empresa com a Academia.

Os resultados indicaram que as empresas com maior semelhança no posicionamento, público-alvo, preço e produto são a RD Station, plataforma de automação de marketing mais utilizada no Brasil, MailChimp e Hubspot, contudo a E-goi oferece soluções com mais funcionalidades a um preço mais competitivo, com mais facilidades de pagamento, e ainda uma maior facilidade de contratação. As empresas americanas, MailChimp e Hubspot apresentam ainda alguns serviços que não são adaptados ao país e não é possível a realização do pagamento em real, tornando-o dependente das variações de câmbio, o que gera uma instabilidade no custo mensal para o cliente, e ainda a incidência de impostos como o IOF. A maior disparidade da E-goi está na componente da comunicação, o que reflete na falta de notoriedade da marca. Na análise foi possível perceber que as concorrentes não possuem um direcionamento voltado para a Academia em suas atuações no Brasil, o que representa uma oportunidade para a empresa.

Além dos *players* estabelecidos, a indústria enfrenta alta ameaça de novos concorrentes e produtos substitutos devido ao crescimento do setor, impulsionado pelo surgimento de tecnologias disruptivas e novas empresas e startups com soluções inovadoras. O público é amplo e em expansão, composto por consumidores exigentes e com poder de barganha.

Figura 1 – Benchmarking de funcionalidades e características das empresas analisadas

	E-goi	Hubspot	RD Station	MailChimp	Brevo	ActiveCampaign	Dinamize
Criação de Newsletter	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Templates grátis	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Automação de Marketing	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Formulários online	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestão de contatos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Landing Pages	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Redes sociais	✓	✓	✓	✓	x	x	✓
Email marketing	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sms marketing (sms smart)	✓	x	x	x	✓	✓	✓
Sms transacional	✓	x	x	x	x	x	x
Email transacional	✓	✓	x	✓	✓	x	x
Notificações Push	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓
Chamada de voz	✓	x	x	x	x	x	x
Funil de vendas	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
Teste A/B	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Relatórios	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tracking de Ecommerce 360° (track & engage)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Carrinho abandonado	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Integrações	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Suporte ao cliente em Português	✓	x	✓	x	✓	x	✓
Pagamento em Real	✓	x	✓	x	✓	✓	✓
Plano gratuito	✓	✓	x	✓	✓	x	x
Programas voltados para Academia	✓	✓	x	x	x	x	x
IA preditiva	✓	✓	x	✓	x	✓	x
IA generativa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x

Figura 2 - Comparação de preços de planos básicos

	Simulação de Planos - Básico					
	E-goi	Hubspot	Active Campaign	RD Station	MailChimp	Dinamize
Contatos	500	1.000	1.000	1.000	500	5.000
Envios por mês	ilimitado	5.000	10.000	ilimitados	5.000	25.000
SMS (Qualquer	25	0	0	0	0	0
Listas de contat	5	50	0	ilimitados	3	
Domínios	3	1	0	1	1	1
Usuários	2	2	1	ilimitados	3	5
Voz Móvel/Fixa	0	0	0	0	0	0
Preço Mensal	R$ 54,00	$ 20 USD (± R$: 100,00)	$39 USD (± R$ 195,00)	R$ 75,00	R$: 66,20	R$ 335,00

- **Análise do Macro ambiente - PESTAL**

O cenário político brasileiro foi impactado pela volta do governo PT (centro-esquerda) em 2023, com o aumento das políticas públicas de educação, ciência e tecnologia no Brasil, o que oferece oportunidades na área acadêmica. No entanto, a falta de recursos e investimentos nas instituições de ensino públicas pode prejudicar a infraestrutura e funcionamento dessas organizações, dificultando a concretização de parcerias com essas instituições. Apesar da situação econômica historicamente instável e com grande índice de pobreza e concentração de renda, as PME 's representam um papel importante na economia e na geração de empregos no país, o que se traduz em um amplo público-alvo para a E-goi. Apesar de uma redução no último ano, o país apresenta um alto índice de desemprego. Em termos sociais evidencia-se o perfil conectado e adepto às tecnologias e redes sociais do consumidor brasileiro, o que pode ser um meio de comunicação para alcançar o novo mercado. Nota-se ainda o crescimento do ensino híbrido e virtual e o alto índice de desistência dos cursos superiores.

Em um ambiente tecnológico de constante evolução, destaca-se a digitalização de negócios e comunicação, o crescimento da utilização das redes sociais como canais de venda e de marketing, o investimento em ferramentas de marketing digital e automação de marketing, assim como a utilização de IA e omnicanalidade nos próximos anos. Esses fatores condicionam um ambiente propício para as atividades da empresa, desde que mantenham o ritmo constante de inovação.

Em um contexto de crescente preocupação com a sustentabilidade, remarca-se que apesar das ferramentas de marketing digital impactarem no meio ambiente através do aumento da emissão de carbono na produção de hardwares e energia para os servidores, ainda representa uma alternativa mais sustentável do que a correspondência

tradicional. Finalmente, é importante ressaltar a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), em vigor desde de 2020 no Brasil, que aumentou a regulamentação nas práticas de comunicação e marketing das empresas, entretanto, não representa um impedimento para sua atividade.

- **Análise de Mercado - Educação de Ensino Superior no Brasil**

O Brasil conta com 2.608 IES, sendo 2.306 privadas e 302 públicas. O país apresenta uma concentração regional de estudantes no ensino superior mal distribuída onde o seu 43% das matrículas no ensino superior em 2022 foram realizadas na região sudeste, principalmente no estado de São Paulo. Esta realidade é um reflexo da distribuição econômica e social do país. Percebe-se ainda que o foco principal está nas instituições de ensino privadas, que detém aproximadamente 75% dos estudantes de graduação no Brasil e um forte crescimento do ensino a distância.

Dados de um estudo sobre empregabilidade realizado pelo Semesp em 2021, revelam que aproximadamente 54% dos egressos necessitam de financiamento ou bolsas para o ingresso em instituições de ensino privadas e que os cursos os cursos e grades curriculares destas universidades apresentam uma realidade mais próxima do dia a dia do mercado de trabalho do que as públicas. Devido ao número de instituições privadas ser exponencialmente maior, há um reflexo no rácio de egressos que entram no mercado de trabalho onde 75% derivam de faculdades particulares, e ainda na ocupação de cargos de lideranças (diretor, gerente, coordenador ou supervisor) que são mais comumente ocupados por ex-alunos provenientes de instituições privadas.

Em uma análise das dores dos alunos quanto à entrada no mercado de trabalho destacam-se a falta de experiência prática, a falta de habilidade técnica e discrepância entre a realidade acadêmica e a vivência empresarial. Ademais, acreditam que a formação de parcerias das universidades com empresas (palestras instrutivas, visitas técnicas, cursos de ferramentas e tecnologias e aulas extras) seriam uma melhoria na formação e proveitosas para aproximar o aluno do mercado de trabalho.

Análise Estratégica

- **Análise SWOT**

Figura 3 – Análise SWOT

Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
S1- Preço mais baixo que o praticado pela concorrência S2- Formas de pagamento abrangentes e adaptadas a moeda local S3- Produto e serviços adaptados ao mercado S4- Oferta do plano student, diferencial frente a concorrência S5- Oferta mais ampla de funcionalidades da plataforma frente a concorrência S6- Facilidade de contratação e cancelamento S7- Conteúdos Educativos (Webinars, cursos, e-books, case studies) S8- Inovação S9- Soluções alimentadas pela Inteligência Artificial dentro da plataforma S10- Grande número de colaboradores brasileiros na empresa S11- Colaboradores capacitados para formação e transmissão de conhecimento	W1- Pouca notoriedade no mercado brasileiro W2- Pouca comunicação direcionada ao Brasil W3- Quota de mercado reduzida
Oportunidades (Opportunities)	**Ameaças (Threats)**
O1- Aumento nos investimentos em campanhas de publicidade digital no Brasil O2- Aumento da utilização das ferramentas de automação e envio de email marketing como ferramentas de marketing O3- Aumento da preferência pelo ensino híbrido e remoto (oportunidade de estar presente nas universidades de maneira remota) O4- Ampla oferta de universidades de ensino no Brasil como possíveis parceiras O5- Aumento exponencial na inovação e digitalização das empresas desde a pandemia O6- Aumento da atuação omnicanal O7- Necessidade dos alunos universitários por experiências com empresas durante o curso O8- Grande utilização das redes sociais pelos brasileiros O9- Aumento do investimento para o fortalecimento do ensino superior, profissional e tecnológico pelo governo O10- Necessidade dos estudantes por cursos (horas complementares)	T1- Concorrentes já estabelecidos no mercado brasileiro T2- Alta rivalidade entre os concorrentes T3- Grande oferta de produtos substitutos com poucas barreiras para a troca de plataforma T4- Grande desistência dos universitários antes da conclusão do curso T5- Necessidade de inovação constante para conquistar vantagem competitiva em um mercado de transformação e evolução constante e rápida T6- Professores universitários que já fazem a utilização de outras plataformas em suas atividades T7- Barreiras impostas pelas universidades na concretização de parcerias

- **Análise SWOT Dinâmica**

Figura 4 – Análise SWOT Dinâmica

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	SO1 – (S4) x (O4) Utilização do plano student, diferencial frente à concorrência, como uma vantagem competitiva para o aumento da notoriedade no mercado brasileiro através do público universitário devido a ampla oferta de Instituições de Ensino superior no país SO2 – (S7) x (O5) Divulgação dos conteúdos educativos e cursos para alcançar os novos utilizadores das ferramentas de automação e gestores que estão em processo de digitalização das empresas. Devido ao fato das empresas no brasil serem em sua maioria de pequeno porte, muitas vezes os responsáveis pela utilização da plataforma não são necessariamente da área e por isso não possuem conhecimentos específicos. SO3 - (S11) x (O7) Participação dos colaboradores da E-goi em eventos, palestras e aulas no ambiente universitário; Criação de um curso técnico com certificado de horas complementares.	WO1 - (W3) x (O2) Com o aumento da utilização das ferramentas de automação e envio de e-mail marketing como ferramentas de marketing a empresa tem a oportunidade de conquistar novos clientes que ainda não estão fidelizados com outras empresas e ganhar quota de mercado. WO2 - (W2) x (O3) O aumento da preferência pelos modelos remoto e híbrido de ensino possibilita a expansão da comunicação da marca em ciclos acadêmicos através de meios virtuais em busca da maior notoriedade da marca no país e com um custo reduzido. WO3 - (W2) x (O8)- Utilização das redes sociais para promoção da marca e divulgação da plataforma para aumentar a notoriedade da marca no país e divulgar conteúdos relacionados ao âmbito acadêmico e de tecnologias, fortalecendo o relacionamento com a Academia e desenvolvendo o nível de reconhecimento da marca pelo consumidor.
Ameaças	ST1 – (S1) x (T1) Utilização da política de preço como uma ferramenta de alavancar a empresa em um cenário onde a indústria já tem concorrentes estabelecidos no mercado. ST2 – (S5) x (T2) Promoção das funcionalidades que outras plataformas não possuem de forma a mitigar a grande oferta de produtos substitutos ST3 – (S5) x (T6) Criação de um plano exclusivo para os professores, a imagem do plano student, com um limite de contatos superior para que atendam às suas necessidades e gratuito enquanto a parceria com a E-goi estiver ativa.	WT1- (W2) x (T2) Ampliar os esforços na comunicação de forma a mitigar a ameaça representada pela forte concorrência no mercado

Anexo 4 - Plano Estratégico de Colaborações E-goi

1. Descrição

O projeto visa desenvolver colaborações educacionais com Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil, com o objetivo de integrar redes de relacionamento no país e mitigar os riscos associados ao processo de internacionalização da empresa. A missão do projeto é reduzir a distância entre a vivência acadêmica e a realidade do mercado de trabalho, oferecendo experiências práticas que auxiliem na formação dos alunos e os capacitem no uso da ferramenta de automação de marketing E-goi.

2. Benefícios Esperados

Para a Empresa:

- **Aumentar a notoriedade da marca no Brasil:** Aumentar a familiaridade da ferramenta no novo mercado internacional;
- **Gerar leads no longo prazo:** A capacitação dos alunos permite que esses futuros profissionais escolham a ferramenta E-goi quando estiverem no mercado de trabalho, graças à sua familiaridade e treinamento com a plataforma;
- **Conquistar quota no mercado brasileiro:** Aumento dos usuários decorrente do aumento da notoriedade e da geração de leads qualificados.

Para as Instituições de Ensino Superior (IES):

- **Acesso à tecnologia:** Os docentes e alunos terão acesso a uma ferramenta de ponta em automação de marketing sem custos adicionais para a IES;
- **Acesso a conhecimentos multidisciplinares:** A parceria proporcionará um aprendizado integrado, permitindo abordar assuntos técnicos e dispondo dos conhecimentos dos funcionários da empresa;
- **Aprimoramento profissional dos professores:** Atualização e aprimoramento das capacidades dos docentes através da utilização de novas tecnologias e contato com práticas atuais de mercado;
- **Melhoria na qualidade de ensino:** Acesso a tecnologias e atividades práticas que elevam o padrão geral do ensino, incentivando o interesse e a motivação dos alunos de maneira eficaz;

- **Melhoria na capacitação do aluno para o mercado de trabalho:** Os alunos terão acesso a conhecimentos práticos e atualizados sobre automação de marketing, tornando-se mais competitivos e preparados para as demandas do mercado.

3. Seleção de mercado

Para os esforços iniciais do projeto, a região Sudeste do Brasil foi escolhida como o foco principal de atuação. Esta região, que possui a maior concentração de matrículas no ensino superior do país, conta com mais de 1.300 instituições de ensino superior, tanto públicas quanto privadas. Além disso, o Sudeste também representa a maior concentração de renda e atividade econômica do Brasil.

Dentro desse cenário, as universidades privadas foram selecionadas como prioridade. A escolha se deve à maior amplitude do público-alvo, uma vez que abrigam ¾ dos estudantes de graduação do país, além dos desafios enfrentados pelas instituições públicas, como baixos investimentos governamentais, problemas de infraestrutura, trâmites legais complexos e processos demorados.

Diante desses dados, foram selecionadas quatro IES-chave para iniciar o projeto, a ESPM, a PUC, a FUCAPE e a FGV. Estas instituições foram escolhidas por serem universidades de referência, amplamente reconhecidas no país e altamente valorizadas pelos recrutadores do mercado de trabalho brasileiro. Além disso, através do contato inicial realizado com os professores obteve-se uma boa taxa de resposta dessas instituições, que destacam-se por sua cultura organizacional, valorizando o relacionamento com empresas e incentivando o desenvolvimento de colaborações. Com campi espalhados pela região Sudeste, essas universidades oferecem uma ampla variedade de cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de Comunicação, Administração, Publicidade e Propaganda, e Marketing.

4. Identificação dos representantes da colaboração

O projeto será conduzido pelo Departamento de Inovação, Investigação e Desenvolvimento (IID), mais especificamente pelo subdepartamento BAPA (*Brand Ambassador and Product Advocate*). O diretor do departamento, que também atua como embaixador da marca, será o representante principal da empresa na colaboração,

responsável pela coordenação das atividades e pela seleção dos funcionários mais qualificados para cada função.

Do lado das Instituições de Ensino Superior (IES), o projeto iniciará focando na parceria por meio de articuladores capacitados para facilitar essa colaboração. Será realizada a identificação de professores cujas disciplinas estejam alinhadas com as funcionalidades da ferramenta, especialmente nas áreas de Marketing, Administração, Comunicação, Publicidade e Propaganda. Serão priorizados professores que possuam conhecimento tanto no setor empresarial quanto no educacional, podendo haver mais de um representante de cada IES. A abordagem será feita por meio de contato direto com os professores das universidades selecionadas, apresentando detalhadamente o projeto e suas potenciais contribuições para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos alunos.

5. Estrutura da colaboração

A colaboração será caracterizada como uma parceria educacional focada na criação e compartilhamento de conhecimento. O projeto envolve atividades realizadas pela empresa na instituição de ensino para agregar valor educacional aos alunos. Essa colaboração não tem um viés comercial para promover vendas nas instituições, tampouco oferece compensações financeiras para as instituições de ensino ou professores. Como é típico das alianças estratégicas, o objetivo é desenvolver sinergia e compartilhar recursos para que ambas as organizações possam obter vantagens mútuas com essa relação.

Inicialmente, o projeto pode ser implementado através de duas atividades, as quais os docentes podem escolher conforme a necessidade de suas aulas. Após a aceitação da proposta pelos professores, o objetivo é realizar uma ou ambas as atividades em todas as turmas da disciplina ao longo do ano letivo. As atividades serão conduzidas virtualmente, por meio de reuniões online apresentadas por funcionários da empresa E-goi, podendo estes serem portugueses ou brasileiros.

Atividades:

I) Workshop da ferramenta: Através de uma interação virtual, um representante da empresa realizará um workshop durante uma aula, focado na utilização da ferramenta. O objetivo é capacitar os alunos por meio de atividades práticas, integrando teoria e prática para resolver problemas empresariais reais.

a) **Introdução:** Apresentação da empresa e das funcionalidades e aplicação da plataforma na prática
b) **Exploração Básica:**Exercícios guiados para navegação e uso das funcionalidades básicas da plataforma.
c) **Desafio Prático:** Ao final do projeto, será apresentado um Estudo de Caso com um problema empresarial real, alinhado aos conceitos teóricos da disciplina. Os alunos deverão resolver este desafio utilizando as funcionalidades da ferramenta, desenvolver uma solução prática e apresentar os resultados obtidos. Durante todo o desafio, os alunos terão acesso ao curso virtual da ferramenta e disponibilidade do representante da E-goi responsável pela aula para esclarecimento de dúvidas e orientação.

II) Workshop Networking: Este workshop de networking proporciona uma interação direta entre a empresa e os alunos, aproximando-os da realidade do mundo empresarial. Durante uma sessão online, os alunos terão a oportunidade de interagir com colaboradores de diversos departamentos da empresa, explorar potenciais caminhos profissionais e esclarecer dúvidas sobre o mercado de trabalho. Esta atividade visa ampliar a compreensão dos alunos sobre diferentes áreas e funções dentro da empresa, facilitando o desenvolvimento de suas carreiras.

a) **Introdução: Atividade:** Apresentação da empresa, destacando sua área de atuação, missão, valores e principais funcionalidades da plataforma.
b) **Apresentação dos departamentos:** Cada representante da empresa apresentará seu departamento, abordando os cargos existentes, possíveis carreiras e as principais atividades realizadas.
d) **Sessão de Interação e Perguntas:** Momento interativo dedicado a questões, com a possibilidade de os alunos conversarem individualmente com os funcionários da empresa, permitindo um entendimento mais profundo sobre as diversas áreas e esclarecimento de dúvidas sobre o mercado de trabalho.

Responsabilidades E-goi:

- Fornecer o acesso da plataforma através do plano *student*, que garante 1 ano de acesso gratuito aos alunos inscritos na atividade ministrada pela empresa;
- Desenvolvimento de conteúdos ajustados ao plano de aula de cada disciplina;
- Disponibilizar representantes para conduzir *workshops* e seminários;
- Oferecer acesso aos materiais de apoio;
- Disponibilizar orientação e esclarecimento de dúvidas durante o desafio prático.

Responsabilidades IES:

- Promover a atividade de modo a incentivar a participação dos alunos;
- Fornecer o tempo de aula para o acontecimento das atividades;
- Garantir infraestrutura adequada para a realização das sessões online;
- Fornecer feedback das atividades realizadas;

Recursos Necessários:

- Recursos humanos: 1 representante responsável por conduzir as 2 atividades; rotação de funcionários de todos os departamentos da empresa para participação na atividade 2;
- Suporte técnico para orientar os alunos durante o desafio prático;
- Cobertura de custos para acesso ao plano *student* da E-goi.

6. Estratégia de Comunicação

As estratégias de marketing da empresa devem ser ajustadas para alinhar-se à nova proposta de colaborações, com foco no aumento dos esforços de comunicação. O objetivo principal é atrair novos parceiros e estimular a participação e o engajamento dos alunos das IES já participantes, o que terá um impacto significativo na notoriedade da marca. As atividades-chave incluem:

- Presença em eventos acadêmicos e educacionais no país, para aumentar a visibilidade do projeto e estabelecer novas parcerias.
- Ampliação das atividades nas redes sociais, com foco na criação de uma conta exclusiva para o Brasil no Instagram, para divulgar o projeto e engajar o público-alvo;
- Criação de Conteúdos Educativos e publicação nas redes sociais e blog da E-goi;

- Criação de uma Newsletter Educacional com os benefícios da colaboração, as novidades, eventos, dicas de uso da plataforma, e outros conteúdos relevantes para os alunos
- Desenvolvimento de um Plano de Comunicação para a Jornada do Consumidor do plano *student*, desde a criação de conta até o fim do período gratuito incentivando o uso da plataforma
- Incentivo à Comunicação dos Professores para comunicar e promover as atividades entre os alunos, destacando os benefícios e oportunidades oferecidos pelo projeto.

7. Avaliação e Melhoria Contínua

Embora o projeto tenha um foco principal de aumento da notoriedade a longo prazo, é essencial realizar análises periódicas para acompanhar o desempenho das atividades e implementar ajustes visando a melhoria contínua. Para isso, serão utilizados os seguintes indicadores de desempenho como base:

- Taxa de participação dos alunos nas atividades propostas;
- Feedback dos professores e alunos;
- Número de contas *student* criadas em cada IES;
- Renovação e continuidade das colaborações com as IES.
- Crescimento do número de instituições participantes;
- Crescimento na base de usuários brasileiros da plataforma E-goi;
- Taxa de Conversão de Leads Educacionais em Clientes Pagantes;

Escalabilidade: Com base nos resultados de desempenho do projeto, planeja-se expandir e aumentar sua abrangência para maximizar o impacto na notoriedade e nos resultados da marca, com as seguintes expectativas futuras:

- Estabelecimento de parcerias em nível institucional, além de depender exclusivamente dos professores para sua realização;
- Expansão para incluir IES públicas;
- Ampliação para outras regiões do Brasil;
- Desenvolvimento de outras atividades educacionais, oferecendo uma gama mais diversificada de experiências práticas aos alunos participantes;
- Implementar um representante local dedicado, atuando presencialmente nas IES como embaixador da marca;

FACULDADE DE **ECONOMIA**