



**Paula Porto de Pontes Valentim**

**A Confluência do Modelo de Uppsala e da  
Perspectiva de Born-Global no Processo de  
Internacionalização de uma ONG Internacional.**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação  
em Administração de Empresas da PUC-Rio como  
requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em  
Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Rio de Janeiro  
Maio de 2018



**Paula Porto de Pontes Valentim**

**A confluência do Modelo de Uppsala e da Perspectiva  
de Born-Global no processo de internacionalização  
de uma ONG internacional**

Tese apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-  
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo  
assinada.

**Profa. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Marcus Wilcox Hemaís**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Arianne Cristine Roder Figueira**

UFRJ

**Prof. Otávio Henrique dos Santos Figueiredo**

UFRJ

**Prof. Renato Dourado Cotta de Mello**

UFRJ

**Prof. Augusto Cesar Pinheiro da Silva**

Coordenador Setorial do Centro de Ciências Sociais  
– PUC-Rio

Rio de Janeiro, 2 de maio de 2018

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, do autor e do orientador.

## **Paula Porto de Pontes Valentim**

Graduada em administração de empresas pela PUC-Rio (2011). Mestre em administração pelo COPPEAD-UFRJ (2014).

### Ficha Catalográfica

Valentim, Paula Porto de Pontes

A confluência do Modelo de Uppsala e da Perspectiva de Born-Global no processo de internacionalização de uma ONG internacional / Paula Porto de Pontes Valentim ; orientadora: Angela Maria Cavalcanti da Rocha. – 2018.

199 f. : il. color. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2018.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. ONG. 3. Processo de internacionalização. 4. Modelo de Uppsala. 5. Redes. 6. Born Global. I. Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para André e Irineu, pelo sentido  
que dão à minha vida.

## Agradecimentos

Foram quatro anos de dificuldades que foram vencidas. Um processo contínuo de lapidação que não cessou. Durante a jornada mudei de orientador, mudei de projeto duas vezes –quando entrei e outra no meio do caminho - fiz a prova do qualifiy duas vezes e cá estou, podendo celebrar minha vitória. Sobrevivi.

Para mim, além da necessária contribuição para o crescimento científico, este percurso de doutoramento me fez crescer como ser humano. Ouvi muitas vezes que escrever uma tese é um trabalho solitário, de fato, as madrugadas em frente ao computador, as dores no corpo, as dúvidas e as lágrimas pertencem ao doutorando porque ele sente cada segundo que compõem esse processo. Entretanto, esse processo é também um caminho que leva ao encontro e a solidão é preenchida por ações que antes passavam despercebidas.

Hoje, sinto que dou valor a pequenos gestos. Transformei-me, durante esta jornada, graças à ação gentil (e veja bem, não me refiro a gentileza como sinônimo de cortesia, mas ao ato de dar a luz, na gênese da palavra) dos que me acompanharam ou que me encontrei ao longo desta caminhada. Portanto, estendo meu agradecimento a algumas pessoas que iluminaram meu caminho e trouxeram palavras e ações que tornaram este trabalho possível.

A minha orientadora professora Angela Maria Cavalcanti da Rocha pelo estímulo, orientação, dedicação e apoio na realização deste trabalho.

Aos professores doutores Marcus Hemais, Ariane Roder, Otávio Figueiredo e Renato Mello por participarem da banca que aprovou este trabalho e pelas contribuições precisas.

Ao CNPq, a CAPES e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Ao meu marido, companheiro e amigo André Valentim por tudo que você me proporciona e por estar ao meu lado com seu apoio paciente e perseverante. Ao meu filho querido, Irineu Valentim que me faz sorrir, sentir amor e gratidão pelo simples fato de existir no seio de minha família.

Ao meu pai, meu irmão e minha sogra pelo carinho de sempre.

Aos meus colegas de doutorado por saberem me ouvir e por conversarem comigo sempre munidos de boas palavras.

Aos amigos da UDV que se fizeram presentes e acreditaram que essa tese seria concluída.

Ao Mestre que sempre mostra o caminho e não nos abandona.

## Resumo

Porto Valentim, Paula; Rocha, Angela Maria Cavalcanti. **A confluência do Modelo de Uppsala e da Perspectiva de Born-Global no processo de internacionalização de uma ONG internacional.** Rio de Janeiro, 2018. 199p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O objetivo dessa tese é investigar em que medida duas importantes perspectivas teóricas – o modelo de processo de internacionalização de Uppsala e a perspectiva de Born Global – explicam aspectos do processo de internacionalização de uma organização não governamental (ONG) internacional, sob a ótica do processo. Para alcançar este objetivo, esta tese fez uso do método do estudo de caso único longitudinal. O estudo busca preencher uma lacuna teórica, uma vez que poucos estudos acadêmicos foram encontrados sobre o tema. A revisão de literatura compreende uma análise das perspectivas teóricas adotadas, de modo a definir as principais categorias de análise aplicadas ao caso, assim como uma revisão dos conceitos associados a ONGs de forma geral, além de referenciar a limitada literatura encontrada sobre internacionalização dessas organizações. O caso estudado é o da ONG denominada Médicos Sem Fronteiras (Médecin Sans Frontières). A seleção do caso foi feita em função da grande disponibilidade de dados secundários, tais como relatórios, livros, teses, entrevistas publicadas, documentos etc. , uma vez que se trata de uma organização grande e respeitada. O uso de depoimentos publicados foi bastante útil, uma vez que permitiu colher dados em maior profundidade e qualidade do que seria possível utilizando-se entrevistas locais. A análise comportou, inicialmente, uma descrição detalhada do histórico do caso, de modo a oferecer um panorama da evolução da ONG ao longo do tempo. O passo seguinte consistiu na análise das categorias, examinando-se em que medida cada uma das categorias previamente destacadas se manifestaria, ou não, no caso da ONG estudada. Procurou-se, nessa etapa, detalhar dados e depoimentos em suporte à interpretação de cada categoria. Concluiu-se que, de fato, há elementos de confluência entre as duas perspectivas teóricas adotadas, mas que as especificidades das ONGs sugerem a necessidade de adaptação de tais perspectivas ao contexto específico em que atuam essas organizações. O estudo encontra-se limitado pelo fato de analisar um único caso,

ainda que em profundidade, sugerindo-se a realização de futuras pesquisas que possam contribuir para o objetivo de conhecer melhor de que forma ocorre o processo de internacionalização dessas organizações.

### **Palavras-chave**

ONG; Processo de internacionalização; Modelo de Uppsala; redes; Born Global



## Abstract

Valentim, Paula Porto de Pontes; Rocha, Angela Maria Cavalcanti (Advisor). **The confluence between the Uppsala Model and the Born-Global perspective on the internationalization process of an international NGO.** Rio de Janeiro, 2018. 199p. Tese de doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The purpose of this thesis is to investigate to what extent two important theoretical perspectives - the Uppsala internationalization model and the Born-globals perspective - explain aspects of the internationalization process of an international non-governmental organization (NGO) from the process perspective. To achieve this goal, this thesis made use of a longitudinal single case study method and seeks to fill a theoretical gap, since few studies have been found on the subject. In the literature review section, an analysis of the theoretical perspectives is adopted in order to define the main categories to be applied to the case. Also a review of the concepts associated to NGOs in general and specific studies on internationalization of NGOs are presented. The case studied selected is the NGO called Doctors Without Borders (Médecin Sans Frontières). The selection of this case was made due to the large availability of secondary data, such as reports, books, theses, published interviews, documents, etc. , since it is a large and respected organization. The use of published testimonials was very useful, since it allowed to collect data in greater depth and quality than would be possible using local interviews. The analysis proceeds as following: first, a detailed description of the case history was made in order to provide an overview of the evolution of the NGO over time. Second, the selected categories were analyzed in order to examine the extent each of it would or would not manifest itself in the case of the NGO studied. At this stage, we sought to detail data and statements to support the interpretation of each category. Overall, there are elements of confluence between the two theoretical perspectives adopted. Nevertheless, as NGOs being a very specific organization, further studies are suggest in order to adapt those perspectives to this specific context in which these kind of organizations operate. The study is limited by the fact that only a single case has been analyse, although in depth, suggesting the continuance of debate in

future studies that can contribute to the theoretical development of the internationalization process of these type of organization.

**Keywords**

NGO; Internationalization Process; Uppsala Model; Networks; Born Global

# Sumário

1. Introdução	19
1.1 Contexto	19
1.2 Relevância Do Estudo	22
1.3 Pergunta De Pesquisa	24
1.4 Delimitação Do Estudo	24
2. Revisão da Literatura	26
2.1 O modelo de uppsala de 1977	27
2.1.1 Suporte empírico ao modelo de uppsala de 1977	32
2.1.2 Principais críticas ao modelo de uppsala de 1977	36
2.2 As redes e o processo de internacionalização	40
2.3 O modelo de uppsala revisitado	49
2.3.1 O modelo de uppsala revisitado em 2010 e a perspectiva empreendedora	52
2.3.1 O modelo de uppsala revisitado em 2013 e a evolução da multinacional	53
2.3.2. Principais construtos no modelo de uppsala revisitado	55
2.4 A perspectiva de born global e empreendedorismo internacional	57
2.4.1 Um novo tipo de organização internacional	57
2.4.2. Evolução da perspectiva de born global	58
2.4.3 A influência das redes na internacionalização da bg	65
2.4.4 A internacionalização da bg sob a perspectiva do processo.	67
2.5 Síntese da revisão da literatura apresentada e a perspectiva do processo	75
3. Metodologia	80
3.1 Perguntas da pesquisa	80
3.2 Método de pesquisa: estudo de caso longitudinal	80
3.2.1. Estudo de caso	81
3.2.2. Estudo longitudinal	82
3.3 Seleção do caso	84
3.4. Coleta de dados	85
3.4. Análise de dados	86
3.5. Limitações do método	87
4. Apresentação do caso - Médicos sem Fronteiras (MSF)	88
4.1 Histórico	88
4.1.1 Fundação	88

4.1.2 Crescimento institucional & crescimento internacional	90
4.1.3 Estrutura de governança do msf – os dias atuais.	116
4.1.4 Centros operacionais e escritórios do msf no mundo.	117
4.1.5 Projetos do msf no mundo	132
5. Análise do caso	135
5.1 O caso msf sob a ótica do modelo de uppsala	135
5.2 O caso msf sob a perspectiva de redes	145
5.3 O modelo de uppsala revisitado e o caso msf	148
5.3 O caso msf na perspectiva de born global	153
5.4 A perspectiva do processo e o caso msf.	156
6. Conclusão	167
6.1. Resumo do estudo	167
6.2. Conclusões do estudo	168
6.3. Campos para pesquisas futuras	174
6.4 Contribuições do estudo	175
6.4.1 Contribuições do estudo para o campo de negócios internacionais	175
6.4.2 Contribuições do estudo de ordem prática	176
7. Referências bibliográficas	177
7.1 Referências do caso msf	191
Apêndice	194
Apêndice 2	197
Apêndice 3	197

## Lista de quadros

Quadro 1: Principais Construtos no Modelo de Uppsala de 1977	31
Quadro 2: Estudos Empíricos selecionados de Suporte ao Modelo de Uppsala de 1977.	33
Quadro 3: Principais Críticas ao Modelo de Uppsala de 1977	39
Quadro 4: Internacionalização sob a Perspectiva de Redes – Estudos Empíricos Selecionados	46
Quadro 5: Principais Construtos no Modelo de Uppsala Revisitado	56
Quadro 6: Perfil das organizações de acordo com Rennie (1993)	60
Quadro 7: Principais conceituações para empresas que se internacionalizam com pouco tempo de existência.	63
Quadro 8: Fatores endógenos, exógenos e fenômenos associados a BG	65
Quadro 9: Construtos utilizados nos modelos de Jones e Coviello (2005)	70
Quadro 10: Elementos do processo de internacionalização da BG	72
Quadro 11: Fatores abordados no modelo processual de Hagen e Zucchella (2014).	74
Quadro 12: O processo de internacionalização do Modelo de Uppsala	77
Quadro 13: O processo de internacionalização da BG.	79
Quadro 14: Estudos que utilizaram a perspectiva longitudinal e/ou recomendam o uso da perspectiva longitudinal.	84
Quadro 15: Etapas do estudo	86
Quadro 16: Quadro resumo com a linha do tempo do MSF.	113
Quadro 17: Linha do Tempo da atuação do MSF em Projetos.	133
Quadro 18: Sequência de mercados na internacionalização do MSF	137
Quadro 19: Fatores do construto distância psíquica e as unidades do MSF	140
Quadro 20: Construtos do Modelo de Uppsala de 1977 e o caso MSF	143

Quadro 21: As Redes e o caso MSF	146
Quadro 22: O Modelo de Uppsala revisitado e o caso MSF	151
Quadro 23: A perspectiva de Born Global e o Caso MSF	155
Quadro 24: Construtos do Modelo de Jones e Coviello (2005) e Hagen e Zucchella (2014) e o Caso MSF.	156
Quadro 25: Elementos de Gabrielsson et al., (2008) e o caso MSF	160
Quadro 26: Quadro com as fases do processo de internacionalização do MSF	164
Quadro 27: Reunião parcial das referências utilizadas como dados secundários.	194
Quadro 28: Fundadores da ONG Médicos Sem Fronteiras.	197

## Lista de figuras

Figura 1: Perspectiva teórica adotada no estudo	27
Figura 2: Modelo de Uppsala de 1977 – Mecanismo Básico da Internacionalização	29
Figura 3: Abordagens de Redes segundo Helinen e Tornroos (1998)	42
Figura 4: Grau de internacionalização da empresa segundo Johanson e Mattson (1988).	45
Figura 5: Modelo de Uppsala revisitado em 2009	52
Figura 6: Modelo de Uppsala revisitado em 2010	53
Figura 7: Modelo de Uppsala Revisitado e a Evolução da Multinacional	55
Figura 8: Processo empreendedor – Jones e Coviello 2005	68
Figura 9: Processo de internacionalização – Jones e Coviello 2005	68
Figura 10: Processo generalista de internacionalização – Jones e Coviello (2005)	69
Figura 11: Modelo preciso – Jones e Coviello (2005)	70
Figura 12: Processo de internacionalização tradicional e da BG – Gabrielsson et al. 2008	72
Figura 13: Modelo conceitual – Hagen e Zucchella (2014)	75
Figura 14: Linha do tempo com as internacionalizações do MSF	116
Figura 15: Centros Operacionais e escritórios do MSF.	117
Figura 16: Receita do C.O. Paris entre 2004-2016.	117
Figura 17: Receita do C.O. Bélgica entre 2004-2016.	120
Figura 18: Receita do C.O. Suíça entre 2004-2016.	124
Figura 19: Receita do C.O. Holanda entre 2004-2016.	126
Figura 20: Receita do C.O. Espanhol entre 2004-2016.	129
Figura 21: Gráfico das receitas do MSF entre 2004-2016.	131
Figura 22: Gráfico com as receitas e despesas do MSF 2004-2016.	131

Figura 23: Gráfico com as despesas do MSF (com as despesas com Programas)	132
Figura 24: Gráficos com as despesas do MSF (sem as despesas com Programas)	132
Figura 25: Mapa com os países onde MSF têm projetos.	133
Figura 26: Total das receitas entre 2004-2016 dos C.O.s	158
Figura 27: Receitas dos C.O.s – doações entidades privadas.	158
Figura 28: Receitas dos C.O.s – outras fontes.	159
Figura 29: Fases do processo de internacionalização	171



## **Lista de abreviações**

BG – Born Global

CO – Centro Operacional

INV – International New Venture

MSF – Médicos Sem Fronteiras

ONG – Organização não-governamental

UN – United Nations

*Sobre o Auto-Conhecimento*

*Então um homem disse, Fala-nos do Auto-conhecimento.*

*E ele respondeu, dizendo:*

*Os vossos corações conhecem em silêncio os segredos dos dias e das noites.*

*Mas os vossos ouvidos anseiam pelo som do conhecimento do vosso coração.*

*Vós sabeis por palavras aquilo que sempre soubestes em pensamento.*

*Tocais com a ponta dos dedos o corpo nu dos vossos sonhos.*

*E ainda bem que assim é.*

*A nascente oculta da vossa alma deve erguer-se e correr a murmurar para o mar,*

*e o tesouro das vossas profundezas infinitas será revelado perante os vossos  
olhos.*

*Mas que não haja medidas para pesar o vosso tesouro desconhecido;*

*E não procureis as profundezas do vosso conhecimento com limites.*

*Pois o ser em si não tem limites nem medidas.*

*Não digais "Encontrei a verdade", mas antes "Encontrei uma verdade."*

*Não digais "Encontrei o caminho para a alma", mas antes "Encontrei a alma a  
seguir o meu caminho".*

*Pois a alma percorre todos os caminhos.*

*A alma não percorre uma linha, nem cresce como um caniço.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>*

*A alma desvenda-se a si própria como um lotus de incontáveis pétalas.*

*(O profeta - Khalil Gibran)*

# 1

## Introdução

O presente trabalho examina o processo de internacionalização de instituições sem fins lucrativos por meio de um estudo de caso único de uma organização não governamental (ONG). Busca-se identificar como pode ocorrer o processo de internacionalização nesse tipo de organização e em que medida as teorias comportamentais de internacionalização podem ser úteis para explicar sua ocorrência.

### 1.1 Contexto

De acordo com Rieff (2013) e Terry (2013), na Conferência de Berlim de 1885, os europeus serviram-se do humanitarismo, que era tido como a obrigação moral de que os mais afortunados deveriam assistir os menos afortunados, para dividir a África com o intuito de acabar com a escravidão, civilizá-la e, então, colonizá-la. Assim, o humanitarismo foi por um longo período usado como um engodo. Décadas mais tarde, ao final da Segunda Guerra Mundial, o humanitarismo voltou a ser discutido. Em 1949, a IV Convenção Diplomática de Genebra reuniu integrantes de mais de 100 nações e instituiu um conjunto de leis internacionais que visava garantir a segurança dos civis durante qualquer conflito armado (Barnett, 2011).

O contexto econômico mundial apresentava-se seccionado pela Guerra Fria. A partir da década de 1960, o movimento de independência das colônias na África e na Ásia resultou em inúmeras guerras civis. O quadro de instabilidade política, social e econômica fez com que diversas ONGs internacionais fornecessem auxílio médico e sanitário para as vítimas dos conflitos (Barnett & Weiss, 2008).

O aparecimento e fortalecimento das ONGs se dá após a II Guerra Mundial quando a ONU institui, através do seu conjunto de práticas, a inclusão de membros de organizações não governamentais em seu *Department of Economic and Social Affairs*. A partir de então, organizações não-governamentais passaram

a ser definidas como “...qualquer organização internacional que não tenha sua fundamentação baseada em acordos intergovernamentais”<sup>1</sup>

De acordo com Zettler (2009), ONGs também são entidades da sociedade civil, pertencentes ao Terceiro Setor. Neste estudo, utiliza-se a concepção de ONGs de Werker & Ahmed (2008, p. 3), que as definem como “organizações norteadas em prol do humanitarismo e da cooperação e por um objetivo não comercial, que visam promover os interesses dos menos afortunados, proteger o meio ambiente, prover serviços que atendam as necessidades básicas e desenvolver a sociedade”.

Santos (2003) e Villa (1999) afirmam que as ONGs adentraram o mercado internacional devido a pluralidade política internacional e à modernização dos meios de comunicação. Os autores explicam que há ausência de um estatuto jurídico internacional que possa legislar sobre a totalidade de ONGs transnacionais e resulta na dependência das ONGs sob o conjunto legislativo do Estado na qual abrem suas unidades administrativas. No Brasil, as ONGs enquadram-se, no Artigo 53 do Novo Código Civil, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002 que as reconhece, como pessoas jurídicas de direito privado e sem fins lucrativos.

De acordo com d’Orfeuill & Durão (2003), as ONGs transnacionais têm se esforçado para que os países desenvolvidos destinem um maior percentual do seu PIB às práticas de solidariedade internacional de modo que haja uma melhor fiscalização internacional, aumento de assistência nas políticas públicas e realização de políticas econômicas, sociais e ambientais para que os objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU sejam alcançados até 2030<sup>2</sup>. O papel das ONGs tem sido fundamental para que os diversos acordos internacionais sejam cumpridos, em especial pelos países desenvolvidos para que o mundo possa chegar a um modelo de crescimento econômico que permita integrar as nações (Villa, 1999).

Para Calhoun (2008), o papel das ONGs mostrou-se fundamental na assistência a populações que se encontravam (e ainda se encontram) em contexto de guerra. As ONGs têm demonstrado peso nos processos de negociação

---

<sup>1</sup> Carta da ONU - UN CHARTER, CHAPTER X, *REPERTORY OF PRACTICES*, V.3, art. 71, p. 556.

<sup>2</sup> 17 objetivos da ONU. Disponível em <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

internacional e suas ações têm se mostrado relevantes devido as suas experiências com as comunidades locais nas quais defendem melhorias e justiça. Contudo, Villa (2009) afirma que um cuidado especial é dirigido a todos os integrantes de ONGs no que diz respeito a sua representatividade de modo que suas ações não sejam reduzidas a *lobbies* ou interesses de agentes economicos, religiosos ou políticos diversos. Em especial, devido ao seu sistema de captação de recursos que engloba modelos de financiamento público/privado que as sujeitam a desviar-se de seus objetivos solidários.

Nesse contexto, as ONGs atuam em dois mercados: o mercado de captação de recursos e o mercado de aplicação de recursos e, portanto, assemelham-se às empresas privadas com relação a sua atuação no mercado de captação de recursos, uma vez que sua atuação na aplicação de recursos refere-se ao trabalho de assistência humanitária a um segmento de baixíssimo poder econômico (Kotler, 1981). d'Orfeuil & Durão (2003), destacam que há a possibilidade das ONGs conseguirem independencia financeira através da cotização de membros da associação e pelo desenvolvimento de uma estratégia financeira que seja convergente com o modelo associativo de uma ONG.

Pinto (1996) comenta que,após algumas décadas de debates acerca dos princípios da soberania do Estado e da não-intervenção, na década de 1980, a ONU aprovou algumas resoluções que autorizavam e aprimoravam a prática de assistência humanitária por meio de ONGs. Assim, durante a década de 1990, duplicou o número de ONGs que atuam internacionalmente.

De acordo com dados da NGO Branch (2017), existem no mundo, atualmente, mais de 30.000 ONGs internacionais filiadas ao Conselho Econômico e Social das Nações Unidas (ECOSOC) com atividades internacionais voltadas para o desenvolvimento econômico de países subdesenvolvidos, resolução de conflitos, desenvolvimento social, pacificação e assistência sanitária. A participação das ONGs no Conselho Consultivo na ONU tem gerado implicações diretas e indiretas no gerenciamento de empresas devido a sua influência em políticas públicas, agendas internacionais, abertura de empreendimentos e formação de opinião pública (Tegeen; Doh & Vaccani, 2004; Lambell et al., 2008). No entanto, apesar de sua crescente importância no plano internacional, a literatura de negócios internacionais tem dado escassa atenção aos processos pelos quais as ONGs se expandem internacionalmente.

Nesse sentido, o objetivo do presente estudo é avaliar a compatibilidade dos modelos comportamentais de internacionalização – desenvolvidos para explicar o processo de internacionalização de organizações com fins lucrativos (empresas) – com a internacionalização de organizações não governamentais, sem fins lucrativos, por meio de estudo de caso único e longitudinal de uma ONG que atua com projetos em mais de 80 países e tem escritórios e centros operacionais em mais de 20 países, denominada Médecins Sans Frontières (ou Médicos Sem Fronteiras – MSF).

## **1.2 Relevância do Estudo**

A relevância teórica da pesquisa decorre tanto da escassez de estudos sobre o tema proposto, quanto do fato de não se haverem desenvolvido modelos específicos para a internacionalização de ONGs.

De fato, autores como Buckley (2002), Teegen, Doh e Vaccani (2004), Vachani, Doh & Teegen (2009) e Lambel et al. (2008) sugerem a realização de pesquisas que aprofundem o papel das ONGs na área de negócios internacionais. Por exemplo, Buckley (2002) aponta para pesquisas sobre o papel das ONGs no contexto global e a avaliação de como estas podem impactar a atuação de multinacionais; Teegen, Doh & Vaccani (2004) enriquecem o campo de negócios internacionais ao sugerirem uma agenda de pesquisa que agregue estudos sobre ONGs; Vachani, Doh & Teegen (2009) reconhecem a relevância das ONGs e avaliam o impacto gerado por sua atuação nos custos de transação das multinacionais; e Lambel et al. (2008) revisam o conceito de sociedade civil com atenção especial às ONGs e delineiam a abordagem deste conceito no campo de negócios internacionais.

Apesar disso, a temática vem sendo esquecida pelos pesquisadores de negócios internacionais, ainda que possam se encontrar algumas exceções (por exemplo, Eden & Lenway, 2001; Nebus & Rufin, 2010; Bhanji & Oxley, 2013). Eden & Lenway (2001) apontam para a relevância de olhar a atuação das ONGs nas relações institucionais que circundam as multinacionais e convidam pesquisadores a estudar as relações entre multinacionais e ONGs; Nebus e Rufin (2010) avaliam a relação das ONGs no contexto do poder de barganha das multinacionais; Bhanji & Oxley (2013) avaliam a parceria das multinacionais com

as ONGs e o impacto dessa relação na diminuição dos custos referentes a *liability of privateness*. Não foram identificados, porém, estudos em que se analise o processo de internacionalização de ONGs.

Por ter sido baseado no estudo de empresas manufatureiras europeias, o modelo de Uppsala é desafiado quanto ao surgimento de novos tipos de negócios. Ao longo dos anos, a globalização de serviços (Aharoni, 2011), as multinacionais do Terceiro Mundo (Cuervo-Cazurra & Ramarmurti, 2014), ou de países emergentes (Cyrino, Barcellos & Tanure, 2010), e o surgimento de *Born Global* (Rennie, 1993; Knight & Cavusgil, 1996) ou, de forma mais genérica, de *international new ventures* (Oviatt & McDougall, 1994, Oviatt & McDougall, 2005) têm servido para identificar nuances no entendimento do processo de internacionalização que, em muitas aspectos, difere da tradicional internacionalização gradual proposta pelos teóricos de Uppsala. Ressalte-se que não foram identificados estudos que utilizem o Modelo de Uppsala como lente teórica para investigação do processo de internacionalização de ONGs. Assim sendo, trata-se de uma contribuição deste trabalho.

O surgimento das empresas *Born Global* (BGs) promoveu uma profusão de questionamentos dentro do campo de negócios internacionais (Madsen & Servais, 1997; Axinn & Matthyssens, 2002; Sharma & Blomstermo, 2003; Rialp, Rialp & Knight, 2005; Hagen & Zucchella, 2014; Choquette, Rask, Sala & Schroder, 2017). BGs são definidas como “aquelas [empresas] que, desde sua origem, buscam vantagem competitiva através das vendas em múltiplos países” (Knight & Cavusgil, 2005, p. 16). Tais empresas surgiram com tanta força no mercado que, rapidamente, alguns avanços teóricos foram propostos (Oviatt & McDougall, 1994; Madsen & Servais, 1997; Andersson & Wictor, 2003) para explicar o novo fenômeno. Dado que as BGs já nascem internacionalizadas, Dib (2008) esclarece que o processo de internacionalização dessas empresas se diferencia em inúmeros aspectos (velocidade de internacionalização, modo de entrada, escopo das atividades, abrangência geográfica e motivações para internacionalizar-se) das multinacionais que usualmente se internacionalizam de modo incremental. Assim, observar a internacionalização de uma ONG também sob a ótica da teoria das BGs pode gerar contribuições para esta teoria.

Por fim, destaca-se a perspectiva do processo para análise da internacionalização de uma ONG. Welch & Paavilainen-Mantymaki (2014)

comentam que ainda há oportunidades para serem exploradas quando se trata de estudar o fenômeno da internacionalização sob a perspectiva do “processo”. Os autores afirmam que apenas um número reduzido de estudos, de fato, combinaram a perspectiva do “processo” na base teórica e metodológica. De acordo com Hewerdine & Welch (2013), a perspectiva do processo, por sua natureza longitudinal, permite uma avaliação minuciosa da sequência de eventos.

Paralelamente à relevância teórica, pode-se ainda considerar sua relevância prática, ou seja, em que medida o estudo pode contribuir para desvendar esse tipo de organização desafios e oportunidades em seu processo de internacionalização.

### 1.3 Pergunta de Pesquisa

O estudo pretende responder à seguinte pergunta geral de pesquisa:

*As teorias comportamentais de internacionalização, em particular o Modelo de Uppsala, e a perspectiva de Born Global, podem explicar o fenômeno de internacionalização de organizações não governamentais?*

Nesse sentido, o objetivo do presente estudo é avaliar a compatibilidade de dois modelos de internacionalização – desenvolvidos para explicar o processo de internacionalização de organizações com fins lucrativos (empresas) – com a internacionalização de organizações não governamentais, sem fins lucrativos, por meio de estudo de caso único e longitudinal de uma ONG que atua com projetos em mais de 80 países e tem escritórios e centros operacionais em mais de 20 países, denominada Médecins Sans Frontières (ou Médicos Sem Fronteiras – MSF).

### 1.4 Delimitação do Estudo

O foco do presente estudo encontra-se em organizações não governamentais, não sendo abordados outros tipos de organizações sem fins lucrativos, como por exemplo, organizações que visem somente o benefício da comunidade local ou nacional, sejam hospitais ou universidades. Portanto, delimita-se àquelas organizações cujas atividades beneficiam uma comunidade



internacional em contexto global. No presente caso estudado delimita-se a estudar o caso dos Médicos Sem Fronteiras e os processos de internacionalização, em especial a abertura das unidades administrativas, ou seja, os escritórios e Centros Operacionais da ONG, ocorridos entre o período de 1971 a 1999, ano em que o MSF foi laureado com o prêmio Nobel da Paz. Foi excluído da análise a atuação dos projetos que englobam as atividades humanitárias de urgência. Para complementar a análise e avaliar o desempenho da organização após a expansão internacional, foram analisados os seus históricos financeiros entre o período de 2004 a 2016. Com relação à delimitação teórica, o presente estudo utiliza exclusivamente o Modelo de Uppsala e a perspectiva de Born Global no contexto da Rede sendo analisados pela ótica do processo.

## 2

### Revisão da Literatura

Este capítulo faz uma revisão da literatura pertinente ao problema de pesquisa. Inicialmente, apresenta-se o Modelo de Internacionalização de Uppsala, em sua versão original, junto aos trabalhos que deram suporte empírico a este modelo e as principais críticas que este modelo recebeu. Em seguida, apresenta-se a teoria de redes e o desdobramento dessa teoria no desenvolvimento teórico do Modelo de Uppsala quando este é revisitado em 1990. Adicionalmente, também são apresentadas outras versões mais atualizadas do modelo que agregam a perspectiva empreendedora em 2010 e aplicado ao contexto de desenvolvimento das multinacionais em 2013. Finalmente, um quadro com os principais construtos do Modelo de Uppsala é apresentado.

Após a revisão da literatura feita sobre o Modelo de Uppsala, apresenta-se a perspectiva de empreendedorismo internacional, com particular referência a empresas *Born Global*. Inicialmente, apresenta-se os estudos que buscam caracterizar a BG. Em seguida, apresenta-se a teoria de redes aplicada no contexto da BG. Finalmente, o desenvolvimento internacional da BG é apresentado através de quatro modelos conceituais que visam aprofundar o processo de internacionalização deste tipo de empresa.

Para encerrar o capítulo, é realizada uma síntese da revisão da literatura apresentada. Essa síntese tem por objetivo integrar conceitualmente o desenvolvimento internacional das organizações descrito através do Modelo de Uppsala, da teoria de redes e da perspectiva de BG utilizando a lente teórica processual. A seguir a Figura 1 que resume a perspectiva teórica adotada nesse estudo.



**Figura 1: Perspectiva teórica adotada no estudo**

Fonte: Elaborado pela autora.

## 2.1 O Modelo de Uppsala de 1977

Johanson e Vahlne (1977) propuseram um modelo processual com o intuito de sistematizar e explicar as dinâmicas que dão suporte à internacionalização de empresas. Embora proposto pelos autores, o modelo se baseia em diversas pesquisas realizadas por eles e por outros pesquisadores da Escola de Uppsala, na Suécia. O ponto de partida foram os achados do estudo de caso múltiplo longitudinal, que analisou em profundidade como se deu a internacionalização de quatro empresas suecas que, à ocasião da pesquisa, já se encontravam altamente internacionalizadas (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Além disso, os autores se inspiraram em estudos teóricos e empíricos, em particular os de Aharoni (1966), Cyert & March (1963) e Penrose (1959), além de pesquisas realizadas por outros estudiosos de Uppsala. A influência de alguns desses autores na construção do modelo foi tão grande que levou Björkman & Forsgren (1997, p.13), em uma avaliação da trajetória e contribuições de Uppsala às teorias de internacionalização, a afirmar que tal influência “explica em grande parte porque tantos pesquisadores nórdicos analisaram a internacionalização da firma como um processo incremental.”.

No Modelo de Uppsala de 1977, a internacionalização é resultante da combinação de decisões incrementais que se tornam tangíveis por meio de uma “cadeia de estabelecimento”, que consiste de uma escolha sucessiva de modos de

entrada de maior comprometimento, “que proporcionam à empresa diferentes experiências de mercado e informação” (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, p. 307).

De acordo com Johanson & Vahlne (1990), o estabelecimento da cadeia é uma forma de explicar o padrão de internacionalização da empresa que ocorre em escala evolutiva na qual, à medida que a empresa adquire experiência e informação, ela se aventura em mercados progressivamente mais distantes do ponto de vista perceptual. A progressão nos mercados internacionais é moderada pela distância psíquica, que é definida como a percepção do decisor em relação às características do mercado internacional (Figueiredo; Rocha & Silva, 2012). Esta percepção é dada pela perspectiva do todo e não como a soma das partes, o que significa dizer que o decisor não decompõe as características de cada mercado, mas as avalia de forma holística e em comparação ao mercado doméstico.

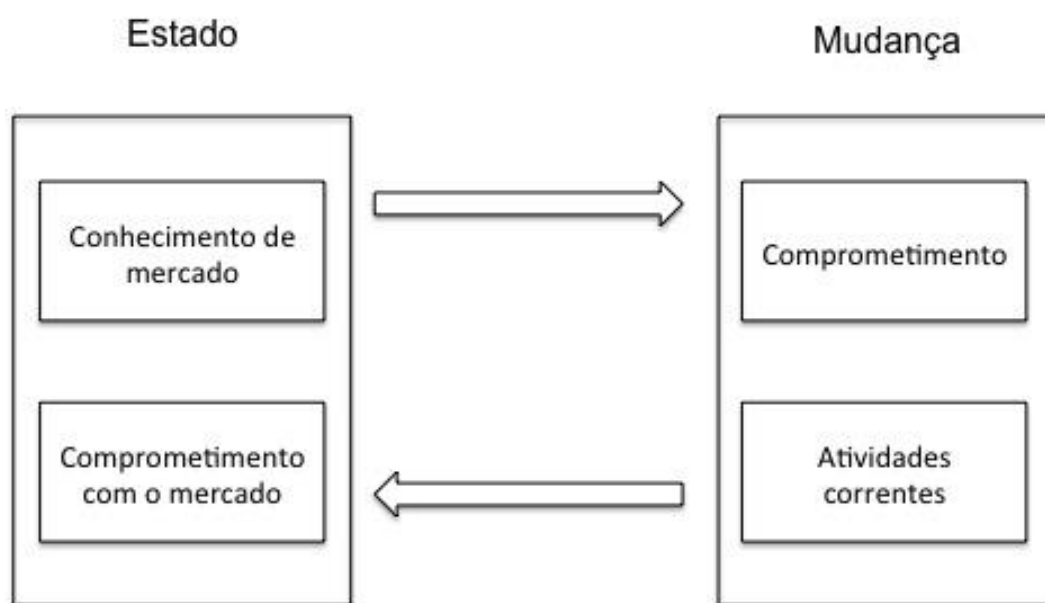
Hadjikhani (1997) esclarece que o Modelo de Uppsala tem como base os pressupostos do comportamento da firma, ou seja, é dinâmico e foca nas características do mercado ao invés das características do país. Seus mecanismos são os conceitos de comprometimento e conhecimento e o objetivo principal foi distinguir entre os aspectos de mudança e estado, portanto, o progresso incremental reduz a percepção de risco de mercado e, o comprometimento é explicado em termos da intensidade de recursos comprometidos pela empresa.

Os conceitos de incerteza e risco nas operações internacionais de uma organização são fundamentais para o entendimento do modelo. A incerteza de que trata o modelo é a incerteza de mercado, oriunda do desconhecimento do mesmo, e os decisores são vistos como avessos a risco (Björkman & Forsgren, 1997). Figueira-de-Lemos, Johanson & Vahlne (2010) elucidam que o risco no Modelo de Uppsala é uma consequência da incerteza e tem como base o conhecimento explícito, enquanto a incerteza tem como base o conhecimento implícito. Brooke (2010) explica que o risco refere-se a possíveis resultados negativos com relação aos quais há possibilidade de se proteger. Assim, o Modelo de Uppsala de 1977 estabelece que a internacionalização é uma consequência de ajustes incrementais a mudanças nas condições da empresa e do ambiente, não levando em conta as características do decisor.

Finalmente, Johanson & Vahlne (1977) destacam que há três situações nas quais a organização pode estabelecer atividades internacionais de forma não

gradual: quando há recursos em abundância, quando o mercado apresenta estabilidade e homogeneidade, ou quando a organização adquire uma base de conhecimento que possibilite a generalização de determinada ação para outros mercados.

Baseado em aspectos denominados “estado” e de “mudança”, o modelo de Uppsala de 1977 foi apresentado esquematicamente conforme Figura 1.



**Figura 2: Modelo de Uppsala de 1977 – Mecanismo Básico da Internacionalização**

Fonte: Johanson & Vahlne (1977, p. 26).

Os aspectos rotulados de “estado” referem-se ao conhecimento de mercado e ao comprometimento com o mercado. Os aspectos rotulados de “mudança” dizem respeito ao *modus operandi* da internacionalização na forma das decisões referentes a comprometimento e atividades correntes, que são assumidas como dependentes dos aspectos de estado que, por sua vez, são afetados por ações que visem alcançar baixo custo e aumento dos lucros no longo prazo.

Conhecimento de mercado é definido como o elemento iniciador do processo decisório. Seguindo Penrose (1966), o conhecimento é classificado como objetivo ou experiencial, considerando-se a forma pela qual o mesmo é adquirido. O primeiro – conhecimento objetivo – trata do conteúdo que pode ser ensinado e o último – conhecimento experiencial – do conteúdo que é adquirido através da experiência. Vale destacar que, no modelo, o conhecimento relevante acerca de um mercado externo em que uma organização pretende penetrar é aquele que é adquirido via experiência.

À medida que a organização adquire experiência no mercado externo, aumenta seu comprometimento com aquele mercado. Comprometimento com o mercado é entendido como “a quantidade de recursos comprometidos e o grau de comprometimento, isto é, a dificuldade em encontrar uso alternativo para aqueles recursos e transferi-los para outro mercado” (Johanson & Vahlne, 1977, p.27). Os autores colocam que o mecanismo básico do modelo serve para explicar os passos em direção à internacionalização, em que as consequências de uma decisão servem de base para a configuração dos eventos que se sucedem. Logo, são eventos dependentes, encadeados e que se retroalimentam.

O modelo é traduzido matematicamente pela fórmula (Johanson & Vahlne, 1977):

$$R_i = C_i \times U_i$$

$R$ = risco de mercado $C$ = comprometimento com o mercado $U$ = incerteza de mercado $i$ = índice que indica o mercado
--

Por conseguinte, entende-se que risco de mercado é o produto entre o comprometimento e a incerteza relacionados ao mercado. O que significa dizer que, quando a firma entra em determinado mercado estrangeiro, o valor inicial do risco ( $R_0$ ) é resultante da interseção entre o valor do investimento inicial dos recursos ( $C_0$ ) e a incerteza de mercado ( $U_0$ ). Portanto, quando a incerteza cresce para o infinito, o comprometimento da firma tende a zero e vice-versa.

Conforme exemplificam Figueira-de-Lemos, Johanson & Vahlne (2010), se houver aumento na escala de operações, haverá aumento no risco. Entretanto, se a firma adquirir conhecimento, a incerteza diminuirá e por sua vez, o risco também se reduzirá. Portanto, o que induz o crescimento ou a redução do risco é um aumento no compromisso ou na incerteza. A variação do risco é expressa por (Johanson & Vahlne, 1977, p. 30):

$$\Delta R = U_i \times \Delta C > 0$$

Figueira-de-Lemos, Johanson & Vahlne (2010) expõem que, quando a variação do risco for positiva, haverá uma indicação direta de aumento do comprometimento e, como o nível de incerteza relaciona-se com o grau de conhecimento, e sendo este só adquirido com o tempo, o nível de incerteza

diminuirá e só poderá ser utilizada no próximo período, ou seja, na sequência de eventos subsequente. Logo, a incerteza inicial ( $U_i$ ) é mantida como uma constante no momento inicial do investimento.

Entende-se, portanto, que o gerenciamento de risco é realizado de forma incremental porque o conhecimento adquirido no período de tempo  $t$  é utilizado no período  $t + 1$ . Logo, quando o risco em  $t + 1$  é previsto de ser menor que o risco tolerado de mercado, a empresa ganha confiança para dar mais um passo e, então, o modelo estabelece que o conhecimento de mercado leva à redução da incerteza e que ocasiona maior comprometimento. Tal comportamento é traduzido matematicamente pela seguinte fórmula (Johanson & Vahlne, 1977, p. 30):

$$\Delta R = \Delta U_i \times (C_i + \Delta C_i) + \Delta C_i \times U_i < 0$$

Vale destacar que as relações entre as variáveis podem mudar de acordo com a fase do processo de internacionalização. No início há maior concentração de investimento e muito o que aprender, entretanto, o crescimento e o desempenho se dão de modo vagaroso. Na fase mais madura, teoricamente, há menos o que aprender, portanto, a incerteza é reduzida. O Quadro 1 sumaria os principais construtos no Modelo de Uppsala de 1977.

**Quadro 1: Principais Construtos no Modelo de Uppsala de 1977**

<b>Construtos Principais</b>	<b>Conceituação</b>
Aprendizagem	Acumulativa, <i>path-dependent</i> e com foco na participação do mercado internacional em que a empresa atua.
Incerteza de mercado	Desconhecimento do mercado
Risco de mercado	Possíveis resultados negativos aos quais há possibilidade de se proteger.
Comprometimento com o mercado	Grau de investimento de recursos com relação à quantidade e substitutibilidade.
Conhecimento de mercado	Combinação de conhecimento objetivo e experiencial.
<b>Construtos Principais</b>	<b>Conceituação</b>
Conhecimento objetivo	Conhecimento que pode ser ensinado.
Conhecimento experiencial	Conhecimento adquirido via experiência.
Distância psíquica	Percepção do decisor quanto às diferentes características do mercado doméstico e internacional.
Cadeia de estabelecimento	Evolução das atividades internacionais que ocorrem à medida que o decisor ganha conhecimento experiencial sobre o mercado.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.1.1 Suporte Empírico ao Modelo de Uppsala de 1977

De modo geral, o modelo de Uppsala de 1977 “obteve forte suporte em estudos em amplo espectro de países e situações” (Johanson & Vahlne, 1990, p.14), embora o modelo também tenha sido questionado (Andersen, 1993; Björkman & Forsgren, 2000; Johanson & Vahlne, 1990). Alguns estudos destacados como oferecendo suporte empírico ao modelo são apresentados no Quadro 2 disponibilizado no Apêndice 4. A seleção dos estudos foi feita com base nos seguintes critérios: número de citações do artigo, procedência de periódico de *management* e *business* com fator de impacto ISI maior que 1000, a indústria e o país de origem e destino de internacionalização das empresas estudadas em cada artigo.



**Quadro 2: Estudos Empíricos selecionados de Suporte ao Modelo de Uppsala de 1977.**

<b>Estudo (Ano)</b>	<b>Tipo</b>	<b>País</b>	<b>Setor</b>	<b>Principais Resultados</b>	<b>Número de citações (**)</b>	<b>Journal</b>
Johanson, Vahlne (1977)	Estudo de caso	Suécia	Manufatureira	Mecanismos de internacionalização	12198	Journal of International Business Studies
Lindqvist (1991)	Survey	Coréia do Sul Japão	Tecnologia	Padrões de seleção de mercado, modos de entrada, fatores que influenciam essas decisões e o desempenho do processo de internacionalização.	182	Tese de doutorado
Johanson e Vahlne (1992)	Estudo de caso	Itália Suécia Estados Unidos	Farmácia	Pouca relevância ao papel do gestor nas decisões sobre internacionalização. Indicação de um olhar aos micro processos.	339	Scandinavian International Business Review,
Vahlne e Nordstrom (1993)	Estudo de caso	Alemanha Itália Suécia França Estados Unidos Japão	Diversos	Padrões de internacionalização com base na estratégia adotada pela firma: competição ou busca por nicho.	159	The International Trade Journal
Hadjikhani (1997)	Estudo de caso	Irã	Diversos	Mostra as diferentes formas de comprometimento durante a internacionalização dos casos estudados.	200	MIR: Management International Review,
Yip, Biscarri e Monti (2000)	Survey	Estados Unidos	Diversos	Empresas são graduais na internacionalização e desempenham melhor dos que as que não seguem um padrão de internacionalização.	315	Journal of international marketing
<b>Estudo (Ano)</b>	<b>Tipo</b>	<b>País</b>	<b>Setor</b>	<b>Principais Resultados</b>	<b>Número de citações (**)</b>	<b>Journal</b>

Rhee e Cheng (2002)	Survey	Japão	Diversos	Diferenças com relação a incerteza de mercado difere-se com relação a incerteza cultural e operacional.	77	MIR: Management International Review
Ninan e Puck (2010)*	Survey	Áustria	Diversos	Encontraram três processos de internacionalização, sendo dois deles novos em relação ao modelo de Uppsala	16	Journal for East European Management Studies
Vahlne, Ivarsson e Johanson (2011)	Estudo de caso	Suécia	Automobilística	O impacto da globalização e a relevância da aprendizagem no processo de internacionalização de uma montadora.	97	International Business Review
Costa e Silva, Pacheco, Meneses e Brito (2012)	Estudo de caso	Portugal	Textil	O impacto do tipo de conhecimento no processo de internacionalização da empresa estudada.	12	Journal of Global Marketing
Gorská (2013)	Estudo de caso	China	Publicidade	Comprometimento com o mercado aumentou à medida que as agências adquiriram conhecimento de mercado	7	CBU International Conference Proceedings
Vahlne, Ivarsson (2014)	Survey	Suécia	Manufatureira	Relevância da globalização na internacionalização de empresas.	56	Journal of International Business Studies
Klysik-Uryszek e Kuna-Marszalek (2015)	Análise estatística dos dados secundários do governo Polônês	Polônia	Diversos	Empresas polonesas são conservadoras na escolha da estratégia de internacionalização.	8	Journal of International Studies

<b>Estudo (Ano)</b>	<b>Tipo</b>	<b>País</b>	<b>Setor</b>	<b>Principais Resultados</b>	<b>Número de citações (**)</b>	<b>Journal</b>
Rocha, Arkader e Góes (2015)*	Estudo de Caso	Brasil	Automobilístico	O Modelo de Uppsala explica apenas o início do processo de internacionalização do caso estudado.	3	Journal of Business Research
Dal-Sato, Alves, Bulé e Amarante (2015)*	Estudo de Caso	Brasil	Software	A empresa estudada pode ser explicada pelo Modelo de Uppsala com relação ao gradualismo.	3	REGE-Revista de Gestão
Dominguez e Mayrhofer (2017)	Estudo de Caso	França	Manufatureira	Internacionalização ocorre através de estágios e o comprometimento pode intensificar ou enfraquecer dependendo do mercado penetrado.	9	International Business Review
Patrocinio Pereira e Gomes (2017)*	Estudo de Caso	Brasil	Farmacêutico	Velocidade e escolha de mercado guiados pela percepção do decisor com relação a distância psíquica aderem ao Modelo de Uppsala	n.a.	Revista de Contabilidade e Organizações

Nota (\*) suporte empírico parcial; (\*\*) google scholar.

Fonte: Compilado pela autora

Outros estudos empíricos obtiveram suporte parcial para determinado setor de atividade, como, por exemplo, o de Silva et al. (2012), no setor têxtil, no qual a empresa estudada seguiu uma cadeia evolutiva de internacionalização; o de Gorská (2013), no setor de serviços, com foco em agências de publicidade, no qual se identifica um padrão de internacionalização incremental onde o comprometimento com o mercado aumentou à medida que as agências adquiriram conhecimento de mercado; o de Childs & Jin (2014), no setor de varejo de moda no qual verificaram que as empresas escolhem, no momento inicial da internacionalização, mercados mais próximos ao país de origem, em termos geográfico e cultural; o de Boher & Dib (2014), no setor de comércio eletrônico, no qual verificaram que em investimentos do tipo *greenfield*, a empresa não vê vantagem em dar celeridade à busca por conhecimento; o de Rocha, Arkader & Góes (2015), no setor automobilístico, em que foi analisado o processo de internacionalização de uma grande montadora de carroceria de ônibus e no qual as características do Modelo de Uppsala explicam a fase inicial do processo de internacionalização da empresa estudada; o de Dal-Sato, et al. (2015), no setor de tecnologia, no qual a afinidade cultural e a menor distância geográfica foram fatores decisivos na escolha do mercado internacional; Patrocínio Pereira & Gomes (2017), no setor farmacêutico, no qual alguns aspectos da estratégia de internacionalização convergem com o Modelo de Uppsala, em especial, a velocidade de internacionalização e escolha do mercado que leva em consideração a proximidade nos aspectos culturais e, finalmente, o trabalho de Dominguez & Mayrhofer (2017) onde pequenas empresas do setor industrial demoram até vinte anos para iniciar o processo de internacionalização e elegem países vizinhos como possíveis mercados até obterem conhecimento e segurança para ingressar em países mais distantes em termos geográficos e culturais.

### **2.1.2 Principais Críticas ao Modelo de Uppsala de 1977**

O modelo de Uppsala de 1977 também foi objeto de críticas e contestações, apesar de ter obtido considerável suporte empírico. De acordo com Forsgren (2002), o modelo não explica como a percepção de incerteza pode ser alterada por outros meios de conhecimento sem ser o experiencial, como por exemplo, aquisição de outras organizações ou mimetismo, ou sequer aborda a possibilidade da internacionalização para que a empresa adquira conhecimento.

Nas premissas do modelo não há declaração acerca da natureza da atividade que fornece conhecimento para a empresa.

Segundo Forsgren (2002), no processo de internacionalização, a relação entre o conhecimento experiencial e o comprometimento de recursos pode ser afetada de modo que, à medida que a organização adquire conhecimento, reduz-se a incerteza e descrece a necessidade de internacionalizar-se de forma incremental. Essa crítica encontra suporte no trabalho de Ninan & Puck (2010) que verificaram, em estudo empírico com empresas austríacas que entraram em mercados da Europa Central e Oriental, que uma parte substancial delas não seguiu a cadeia de estabelecimento, optando por modos de entrada iniciais de alto comprometimento.

Ademais, conforme Forsgreen (2002), o modelo só considera a relação entre risco e investimento e não considera a relação entre risco e não investimento. Nesse caso, o autor explica que a decisão de investir no exterior pode ser considerada arriscada devido à falta de conhecimento, mas não investir pode, muitas vezes, ser considerado ainda mais arriscado.

De acordo com Johanson & Vahlne (2009), o modelo original de 1977, não discrimina o tipo de comprometimento realizado pela empresa, apenas definem comprometimento como uma variável dependente do produto entre o tamanho do investimento e o seu grau de substituíbilidade na qual em resposta aos investimentos, caso a empresa obtenha um baixo desempenho, pode vir a cessar suas atividades naquela localidade internacional. Adicionalmente, os autores destacam que não são descritos no modelo o desenvolvimento de possíveis relacionamentos ou acerca do comprometimento resultante da interação entre diferentes empresas que aprendem mutuamente.

De acordo com Andersen (1993), o modelo falha em explicar com acuidade as variáveis que o compõem, o autor aponta particularmente para o problema tautológico na relação entre a variável “conhecimento” e a variável “comprometimento”. De acordo com o modelo original, quanto maior o conhecimento, maior o comprometimento, e quanto maior o comprometimento, maior será o conhecimento. Entretanto, não há informações se o que ocorre primeiro, é o conhecimento ou o comprometimento.

Ainda com relação a variável comprometimento, Forsgren (2002) explica que no Modelo de Uppsala, a equipe operacional instalada nas subsidiárias acessa

com mais facilidade e agilidade conhecimentos específicos e tem capacidade para desenvolver oportunidades, sendo, portanto, uma perspectiva *bottom-up* onde tais unidades administrativas têm força no direcionamento das atividades internacionais. Entretanto, o autor afirma que o fluxo de conhecimento pode ocorrer no sentido oposto, da matriz para as subsidiárias.

Bjorkman & Forsgren (2002) afirmam que o modelo não é válido para explicar o processo de internacionalização de grandes empresas, empresas com vasta experiência internacional, ou pertencentes ao setor de tecnologia ou de serviços. Apesar da crítica com relação aos tipos de empresas, alguns estudos comprovam que o modelo é útil para explicar ao menos parte do processo de internacionalização (Gorská, 2013; Dal-Sato et al., 2014; Rocha et al., 2015).

Millington e Bayliss (1990) consideram que o modelo se aplica apenas à fase inicial do processo de internacionalização. De fato, alguns estudos (Forsgren & Hagström, 2007; Costa e Silva et al. 2012; Dominguez & Mayrhofer, 2017) corroboram com tal crítica. Nesse contexto, os autores comentam que é um modelo limitado, uma vez que descreve o processo de internacionalização como linear e contínuo e pouca atenção é dada à duração de tempo entre um evento e outro (Andersen, 1993). Em consonância com tais críticas, Vissak & Francioni (2013) analisaram diversos casos de empresas que apresentaram desenvolvimento internacional não linear. Contudo, Welch & Paavilainen-Mantymaki (2014) destacam que observar o fenômeno por um viés de linearidade e com pouca atenção dada à dimensão de tempo é decorrente da perspectiva na qual se aborda o Modelo de Uppsala, que pode ser via perspectiva da variância e do processo. Os autores destacam que, dependendo da perspectiva adotada, as características propostas pelo modelo acerca da evolução internacional da empresa podem ser reinterpretadas.

Apesar de ser considerado determinístico, Hadjikhani (1997) explica que esta crítica não se aplica ao modelo, dado que o estabelecimento internacional da empresa dependerá de uma série de variáveis e não somente da distância psíquica. Esta afirmativa também é suportada por Wang (2016), que identifica empiricamente que atributos da firma explicam grande parte das flutuações na distância psíquica ao longo do processo de internacionalização. Johanson & Vahlne (1990), por sua vez, afirmam que o papel da distância psíquica tende a se

tornar menos relevante à medida que o mundo se torna mais globalizado e homogêneo.

Por fim, com relação ao papel do indivíduo, Bjorkman & Forsgreen (2002) ressaltam que nas premissas do modelo não é levada em consideração a possibilidade de equívocos serem gerados a partir da interpretação dos eventos como constituindo sucesso ou fracasso. Isto decorre do fato de que no conjunto de premissas do modelo, as lideranças na empresa são consideradas estáveis. Entretanto, no longo prazo, os cargos de liderança são ocupados por diferentes indivíduos, que interpretam os eventos de acordo com sua perspectiva pessoal.

O Quadro 3 sintetiza as principais críticas feitas ao modelo.

**Quadro 3: Principais Críticas ao Modelo de Uppsala de 1977**

<b>Construtos</b>	<b>Críticas Principais</b>
Aprendizagem	Relação negativa entre aprendizagem experiencial e comportamento incremental, ou seja, quanto mais a empresa aprende, menor a necessidade de comportar-se de forma incremental. No Modelo de Uppsala esta relação é descrita como sendo positiva.
Incerteza de mercado	Incerteza pode ser influenciada por outros tipos de conhecimento (por ex. aquisição de organização e mimetismo).
Risco de mercado	Risco não é relacionado apenas à ação, mas também à não-ação.
Comprometimento com o mercado	Definido apenas como uma variável dependente do produto entre o tamanho do investimento e seu grau de substituíbilidade. Não discorre sobre o comprometimento erguido entre a empresa e outras entidades.
Conhecimento de mercado	Considera somente o conhecimento experiencial relevante.
Distância Psíquica	A globalização reduz a importância da distância psíquica. Há grande volatilidade na relação entre internacionalização e distância psíquica.
Cadeia de estabelecimento	Empresas não seguem a sequência evolutiva prevista. A linearidade do processo não é uma norma para empresas do setor de tecnologia, serviços e grandes empresas internacionalizadas. Aplica-se apenas aos estágios iniciais do processo de internacionalização.
Papel do tomador de decisão	Pouca relevância dada ao tomador de decisão. Considera a liderança estável ao longo do tempo. Não considera possíveis equívocos na interpretação dos eventos

Fonte: Elaborado da autora.

Johanson & Vahlne (1990) defenderam a capacidade de o modelo de 1977 explicar os padrões de internacionalização inicialmente propostos. Os autores sustentam a capacidade explanatória do modelo, destacando os aspectos de comprometimento e conhecimento. O comprometimento, via estabelecimento da cadeia de operações, indicaria o nível de atividade do negócio onde a percepção da distância psíquica serviria de mediador da penetração da organização em determinado mercado. Adicionalmente à distância psíquica e à cadeia de estabelecimento, o volume financeiro de investimento e o padrão de aquisição no exterior também indicariam o comprometimento de determinada organização. Com relação ao conhecimento, os autores esclarecem que o modelo evoluiu como

mediador entre desenvolvimento do conhecimento sobre mercados estrangeiros, operações e aumento do comprometimento de recursos nestes mercados.

Por fim, os autores discutem as deficiências do modelo em relação à teoria de redes industriais. Tal discussão perdura até o trabalho de Johanson & Vahlne (2009) quando finalmente o modelo é revisitado.

## **2.2 As Redes e o Processo de Internacionalização**

A aplicação da teoria de redes ao marketing industrial e à internacionalização de empresas é também uma contribuição de pesquisadores nórdicos, entre os quais se destacam Johanson & Mattsson (1987). Neste trabalho, os autores se utilizam de princípios da teoria de redes, beneficiando-se ainda de trabalhos prévios do IMP – Industrial Marketing and Purchasing Group, um grupo de pesquisadores predominantemente do Norte da Europa (Ford & Hakansson, 2009; Meyer & Gelbuda, 2006).

No final da década de 1970, a partir da observação dos sistemas industriais compostos pelas relações diretas e indiretas com os clientes, fornecedores, distribuidores e competidores, a área de marketing industrial passou a considerar a interdependência entre as empresas com relação a distribuição, produção e uso de bens e serviços (Mattson & Johanson, 2006) e, nos anos subsequentes, as características das redes passaram a ser estudadas com relação ao desenvolvimento de negócios, em particular, na área de negócios internacionais. O foco passou a ser dado às relações entre as empresas devido a seu potencial em prospectar recursos financeiros e tecnológicos e realizar negociações, pagamentos e entrega de bens e serviços (Turnbull, Ford & Cunningham, 1996).

O projeto IMP trouxe algumas perspectivas de modo a explicar eventos nos quais as teorias de administração vigentes na época não davam suporte. Assim, os pesquisadores passaram a abordar as dinâmicas estabelecidas entre fornecedor e cliente pela perspectiva relacional em que as ações de clientes e fornecedores não eram mais tidas como independentes, mas como algo capaz de se desenvolver ao longo do tempo. Nesse contexto, para compreender os aspectos desses relacionamentos, os pesquisadores necessariamente passaram a olhar todos os agentes envolvidos nas transações (Mattson & Johanson, 2006). O campo de negócios internacionais reconheceu a relevância do papel das redes no processo



de internacionalização das empresas e o incluiu como uma área temática (Chetty & Stangl, 2010; Johanson & Vahlne, 2011; Jones, Coviello & Tang, 2011).

De acordo com Holm, Eriksson & Johanson (1996), o processo de internacionalização de empresas ocorre no contexto da rede formada por conjunto de atores que se encontram imersos em relacionamentos onde, em particular, as empresas obtêm os recursos necessários para realizar a internacionalização.

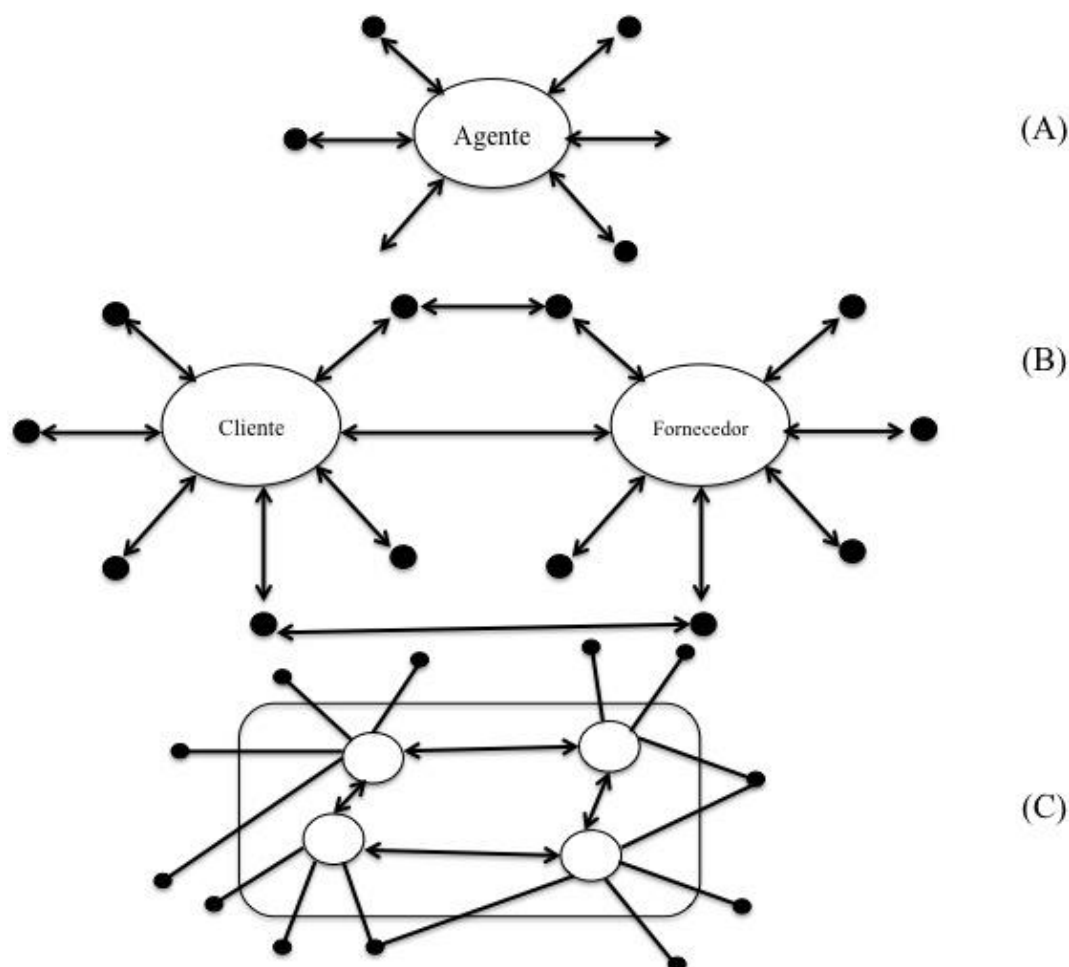
Tang (2011) explica que no estágio inicial do processo de internacionalização, a rede desenvolve um importante papel pois permite o acesso a recursos e torna o desenvolvimento do negócio viável. Para Coviello & Munro (1995, 1997), o pertencimento a uma rede pode influenciar significativamente a estratégia internacional da empresa, onde as redes podem dar acesso a canais de distribuição e conhecimento de mercado na localidade internacional. Através dos relacionamentos constituídos na rede, a percepção de risco pode ficar suavizada e desencadear um processo de internacionalização acelerado.

Segundo Holm et al. (1996, p. 1036), as redes podem ser definidas como “conjunto de duas ou mais relações de troca entre empresas, em que essas últimas são caracterizadas como atores coletivos”. De forma geral, no campo de negócios internacionais, a perspectiva de redes vem sendo tratada como um fator que pode propiciar ou dificultar o processo de internacionalização das empresas (Coviello & Munro, 1995, 1997; Chetty & Stangl, 2010; Tang, 2011).

As redes são caracterizadas pelos relacionamentos entre as empresas via laços que podem ser de ordem técnica, social, legal, econômica (Johanson & Mattsson, 1988) e humana (Johanson & Vahlne, 2011), onde os atores são dependentes uns dos outros e do contexto que abarca a realidade temporal composta por eventos que ocorrem no presente, no passado e no futuro. Inseridas nesse contexto, as empresas evoluem junto à rede (Halinen & Tornroos, 1998).

De acordo com Halinen & Tornroos (1998) há três possíveis abordagens sobre as redes. A primeira abordagem (A) foca na perspectiva de um único agente da rede e a descrição dos aspectos da rede acontece pelo ponto de vista de somente um agente eleito. A segunda abordagem (B) foca na relação em diáde entre dois agentes no longo prazo, geralmente, uma relação entre cliente e fornecedor. Por fim, a terceira abordagem (C) foca em micro e macro relacionamentos que podem encontrar-se justapostos; micro relacionamentos referem-se a atividades que podem envolver mais de dois agentes e macro

relacionamentos constituem-se por relações com agentes não comerciais. Na Figura 2, encontram-se as representações dessas abordagens segundo Halinen & Tornroos (1998, p. 192).



**Figura 3: Abordagens de Redes segundo Helinen & Tornroos (1998)**

Fonte: Adaptado de Halinen & Tornroos (1998, p. 192).

Os relacionamentos e os elos são termos utilizados para caracterizar os laços entre as diferentes partes da rede. Geralmente, a construção dos laços é feita com intuito de durarem por um longo período e beneficiar as partes mutuamente (Torkkelli, et al. 2011). De acordo com Kotinen & Ojala (2011), os laços podem ser descritos como formais ou informais. O primeiro, refere-se a laços comerciais, existente entre duas ou mais empresas onde se têm por objetivo a obtenção de lucro através da troca de bens e serviços. O segundo, refere-se a laços sociais, existente entre membros da família ou conhecidos que, ao longo do tempo, também podem vir a tornarem-se laços comerciais. Adicionalmente, Holm et al. (1996) afirmam que as empresas podem construir novos laços com atores, por

exemplo, indivíduos, entidades públicas e governamentais que não estejam diretamente ligados a sua cadeia de valor.

Um laço forte é definido como “baseado na confiança, respeito mútuo e comprometimento”, em oposição, o laço fraco é definido como “superficial, onde as partes não se conhecem, não estabeleceram confiança e não desenvolveram afeto.” (Kontinen & Ojala, 2011, p. 4). Entretanto, de acordo com Tang (2011), existe o efeito *lock-in* que ocorre quando uma empresa está muito fixada aos laços da rede e então, as relações perdem seu dinamismo. Portanto, a rede fica “congelada” o que prejudica o desenvolvimento de novas oportunidades e, portanto, limita as possibilidades de novas relações serem estabelecidas com atores fora da rede. O autor comenta que pequenas empresas têm maior probabilidade de ficarem presas e submissas a empresas maiores e com maior poder dentro da rede.

Nesse contexto, quando as empresas escolhem as parcerias, consideram os aspectos relacionados a coordenação, adaptação mútua e controle de ativos intangíveis essenciais para estas (Johanson & Mattsson, 1987). Portanto, os relacionamentos são guiados por um senso de comprometimento que resulta em integração e coordenação harmoniosa entre as partes (Holm et al., 1996). De acordo com Francioni, Vissak & Musso (2017), as empresas têm a liberdade de escolher seus parceiros e se comprometerem com eles. Quando duas ou mais empresas se comprometem mutuamente, aprendem uma com a outra e desenvolvem a capacidade de produzir novos conhecimentos a partir das interações (Johanson & Vahlne, 2006).

Ford & Hakansson (2006) comentam que há distinção entre as ações e as interações dentro do contexto da rede. Pela perspectiva das ações, o contexto é definido pelos resultados e seus integrantes, considerados anônimos e independentes e que competem entre si. Pela perspectiva das interações, o contexto é definido pela existência dos laços entre os integrantes que são individualmente identificáveis, interdependentes e podem conflitar ou cooperar. De acordo com Holm et al. (1996), as interações podem ser descritas como processos de trocas sociais, através das quais as partes aprendem como lidar e coordenar suas atividades. Logo, são importantes para a manutenção dos relacionamentos construídos nas redes e formam o eixo central dos estudos desenvolvidos pelo grupo IMP (Guercini & Runfola, 2011).

É através das interações que as trocas e as adaptações entre os integrantes da rede acontecem e há mudança na força entre os laços criados. Sharma e Blomstermo (2003) explicam que os laços das redes funcionam como canais para compartilhar conhecimento e são difíceis de serem copiados. Os laços podem modificar a percepção de tempo, as referências e o conjunto de informações disponíveis para as empresas.

Johanson & Mattsson (1988) destacam que um conceito muito importante no desenvolvimento dos relacionamentos é a posição conquistada por um integrante da rede. Os autores descrevem as posições sob a perspectiva micro e macro em que a primeira é caracterizada pelo papel, relevância e força estabelecida entre as partes. A segunda refere-se a identidade, papel, relevância e força que as partes estabelecem na rede como um todo. Para Schweizer et al. (2010), a posição da empresa na rede está relacionada à credibilidade e ao grau de comprometimento junto aos seus integrantes via estabelecimento de laços formais ou informais. Dessa forma, o grau de acesso aos recursos ocorre de acordo com a posição conquistada dentro da rede e, portanto, o uso de recursos gera consequências em todos os seus integrantes.

A internacionalização via redes significa que a empresa desenvolveu posições em mercados internacionais. Estas posições podem ser alcançadas por três vias: (1) extensão internacional, em que a empresa estabelece posições nas redes domésticas do mercado em que deseja atuar; (2) integração, que ocorre através da coordenação entre diferentes redes; e (3) penetração, quando há o desenvolvimento das posições e aumento do comprometimento de recursos (Johanson & Mattsson, 1988).

A combinação das características da empresa e do mercado, somada a estas três vias, definem o grau de internacionalização da empresa, levando à seguinte classificação (ver Fig. 3):

- *Early Starter*: empresa com poucas relações e pouco conhecimento do mercado externo. A internacionalização começa em mercados vizinhos utilizando agentes. O desenvolvimento na rede é incerto e varia de acordo com o grau de estrutura da rede e do papel desempenhado pela empresa que a introduziu inicialmente na rede.
- *Lonely International*: empresa com grau de internacionalização mais elevado que a *Early Starter*. São empresas que já se encontram no

mercado internacional e já detêm certa experiência em lidar com diferentes culturas. Utilizam as redes para capilarizar os produtos com mais agilidade e carecem de coordenação.

- *Late Starter*: são empresas com baixo grau de internacionalização e com grande número de relacionamentos indiretos na rede. Detêm pouco conhecimento de mercado e encontram dificuldade em estabelecer novas posições na rede. A diferença entre *Late Starter* e *Early Starter* é dada pela velocidade com que adentram o mercado internacional.
- *International Among Others*: tanto a empresa quanto o mercado encontram-se altamente internacionalizados. Seu processo de internacionalização requer menos conhecimento sobre o mercado, entretanto, a integração da empresa à rede pode causar mudanças radicais em todo o sistema, dado que as empresas geralmente, alcançam múltiplas posições e detêm grande poder na rede.

**Figura 4: Grau de internacionalização da empresa segundo Johanson & Mattson (1988).**

		Grau de internacionalização do mercado	
		Baixo	Alto
Grau de internacionalização da empresa	Baixo	<i>Early Starter</i>	<i>Late Starter</i>
	Alto	<i>The Lonely International</i>	<i>International Among Others</i>

Fonte: Johanson & Mattson (1988, p. 310)

Diversos pesquisadores examinaram o papel das redes no processo de internacionalização das empresas. O Quadro 4 apresenta uma síntese de alguns estudos empíricos que examinaram a internacionalização sob a ótica de redes. A seleção dos estudos foi feita com base nos seguintes critérios: número de citações do artigo, procedência de periódico de *management* e *business* com fator de impacto ISI maior que 1000, a indústria e o país de origem e destino de internacionalização das empresas estudadas em cada artigo.

**Quadro 4: Internacionalização sob a Perspectiva de Redes – Estudos Empíricos Seleccionados**

<b>Estudo (Ano)</b>	<b>Tipo</b>	<b>País</b>	<b>Setor</b>	<b>Principais Resultados</b>	<b>Número de citações (*)</b>	<b>Journal</b>
Coviello e Munro (1995)	Estudo de caso	Nova Zelândia	Tecnologia	Decisões de seleção de mercados e de modos de entrada estão associadas a oportunidades geradas pelas redes.	1283	European journal of marketing
Bjorkman e Kock (1995)	Entrevistas	China	Infraestrutura	Papel das relações pessoais na penetração de redes internacionais e na obtenção de conhecimento e realização de trocas dentro da rede.	330	International business review
Coviello e Munro (1997)	Estudo de caso	Nova Zelandia	Tecnologia	O processo de internacionalização é uma versão acelerada dos modelos graduais e é dirigido pelo conjunto de relacionamentos em rede, formais e informais.	1677	International business review
Coviello E Cox (2006)	Estudo de caso	Australia	Tecnologia	As redes desempenham papel relevante na prospecção de recursos. Dependendo do estágio de internacionalização, a rede modifica os tipos de recursos que as empresas acessam.	232	Journal of International Entrepreneurship
Guercini e Runfolo (2011)	Estudo de caso	Itália	Varejo	A distância psíquica é moderadora das relações nas redes. As relações ajudam a adquirir conhecimento de mercado e promover novas relações. Importância de guardiões para auxiliar as empresas no desenvolvimento internacional	3	Network strategies for regional growth
Kontinen e Ojala (2011)	Estudo de caso	Finlandia	Diversos	Os laços são importantes no desenvolvimento de oportunidades. As pequenas empresas respondem às oportunidades de forma reativa e a credibilidade é importante na formação dos laços	191	International Business Review

<b>Estudo (Ano)</b>	<b>Tipo</b>	<b>País</b>	<b>Setor</b>	<b>Principais Resultados</b>	<b>Número de citações (*)</b>	<b>Journal</b>
Hilmersson e Jansson (2012)	Estudo de caso	Estonia, Finlândia, Suécia e Polônia.	Diversos	Três tipos de redes são identificadas no processo de internacionalização de pequenas empresas.	83	International Business Review
Sepulveda e Gabrielsson (2013)	Estudo de Caso	Finlândia	Diversos	A rede desempenha papel estratégico na acumulação de recursos e a orientação empreendedora está relacionada a uma postura proativa e que busca o desenvolvimento de oportunidades dentro da rede.	62	Industrial Marketing Management
Hohenthal, Johanson e Johanson (2014)	Survey	Dinamarca, Suécia e Nova Zelândia	Diversos	O conhecimento experiencial da rede influencia o desenvolvimento da relação com os clientes e o conhecimento a respeito dos competidores acontece indiretamente através dos clientes.	103	International Business Review
Torres- Ortega, Rialp, Rialp e Stoian (2015)	Survey	Dinamarca, Finlândia e Espanha	Diversos	Neste estudo, as redes não impactaram o processo de internacionalização das empresas.	5	<i>Revista Española de Investigación de Marketing ESIC</i>
Francioni, Vissak e Musso (2017)	Estudo de Caso	Itália	Vitinícola	Os relacionamentos pessoais podem auxiliar as empresas a desenvolver oportunidades, entretanto, outros fatores como disponibilidade de tempo, barreira com relação a linguagem, aumento do número de competidores no mercado local e incidentes críticos como mudança de líderes podem levar a internacionalização da empresa.	27	International Business Review

<b>Estudo (Ano)</b>	<b>Tipo</b>	<b>País</b>	<b>Setor</b>	<b>Principais Resultados</b>	<b>Número de citações (*)</b>	<b>Journal</b>
Idris e Saridakis (2017)	Survey	Reino Unido	Diversos	As redes formais exerceram maior influência no processo de internacionalização do que as redes informais. Os resultados sugerem que bancos, contadores e instituições exercem impacto no processo de internacionalização de pequenas e médias empresas. Outro achado da pesquisa sugere que o comportamento da rede muda quando há crescimento da empresa.	n.a.	International Business Review
Vanninen, Kuivalainen e Ciravegna (2017)	Estudo de Caso	Finlândia	Tecnologia	A rede influencia a empresa na seleção do mercado, no qual a empresa busca por oportunidades através das redes dos fundadores e opera internacionalmente através de parceiros internacionais.	6	International Business Review
Rêgo, Dib, Bemvindo (2016)	Estudo de Caso	Brasil	Construção	A rede desempenhou papel fundamental na internacionalização da empresa. Destaca-se o papel de um integrante da rede que permitiu que a empresa obtivesse acesso a financiamento - recurso necessário para que a internacionalização ocorresse.	n.a.	Revista Ibero-Americana de Estratégia
Monticelli, Garrido e Vasconcellos (2017)	Estudo de Caso	Brasil	Vitivinícola	Com base na perspectiva institucional e na formação de redes por este viés, o estudo apresentou a relevâncias das relações governamentais nas atividades da indústria.	2	Internext
Moraes, Rocha e Silva (2017)	Estudo de caso	Brasil	Tecnologia	A construção do relacionamento pode ocasionar crescimento em redes internacionalizadas ou fortalecimento de vínculos pessoais.	n.a.	Internext

Fonte: Elaborado pela autora

Nota (\*): google scholar



### 2.3 O Modelo de Uppsala Revisitado

Já em seu artigo de avaliação do impacto do Modelo de Uppsala de 1977, Johanson & Vahlne (1990, p.18) reconhecem que o modelo original não leva em conta “o conceito de redes industriais”, salientando que se trata de “um fenômeno sutil”, difícil de ser apreendido por um novo entrante. Os autores deixam clara a necessidade de revisão do modelo, de modo a incorporar não só o processo interno às organizações, mas também aquele que se dá entre organizações.

O trabalho subsequente (Johanson & Vahlne, 2003) dá os primeiros passos para a revisão do modelo, delineando o novo modelo que viria a ser aperfeiçoado em trabalhos posteriores. Os autores entendem que mudanças tecnológicas e resultantes da globalização mudaram o contexto em que ocorre a internacionalização das empresas. Os autores se baseiam em um estudo de caso de uma empresa de base tecnológica.

Refletindo sobre conceitos-chave do modelo de 1977, Johanson e Vahlne (2006) observam que o conceito de “cadeia de estabelecimento” não desempenha papel crítico no modelo. Em sua essência, trata-se de um modelo de aprendizado, focado na relação entre conhecimento e comprometimento. Assim sendo, as mudanças necessárias ao modelo, para sua atualização, não seriam radicais.

Estava pavimentado, assim, o caminho para a reformulação do modelo de Uppsala de 2009 (Johanson & Vahlne, 2009).

Os autores reconhecem a multilateralidade dos aspectos de “mudança” e “estado” e definem a rede como o contexto apropriado para formação de relações e interações entre os atores que a ela pertencem ou que possam vir a pertencer. O ato de internacionalizar-se passa a ser compreendido como o desenvolvimento de laços em diferentes mercados externos. A estruturação dos laços pode ser dada em diferentes níveis – técnico, econômico, legal etc. – e podem vir a progredir aos níveis social e cognitivo, o que significa dizer que, ao chegar nesses níveis, os laços se estabelecem na esfera pessoal.

Ao revisitar o modelo, Johanson & Vahlne (2009) focaram seus esforços em olhar as redes como a estrutura de mercado em que as organizações se desenvolvem e derivam conhecimento, confiança e comprometimento. Diante da relevância da estrutura relacional no contexto da internacionalização, a construção de relacionamentos não é trivial e leva tempo. Tais conexões viabilizam a troca

de conhecimento em todas as atividades da organização. Em decorrência, a palavra de ordem passa a ser “trocar” e não “produzir”.

De acordo com Johanson & Vahlne (2006), o desenvolvimento de relacionamentos entre duas ou mais organizações é demorado, incerto e exige que as partes invistam certos recursos. Com a evolução dos relacionamentos, as empresas desenvolvem a capacidade relacional que deriva do acesso ao conhecimento privilegiado sobre os parceiros da rede, o que significa dizer que ao longo do tempo os integrantes da rede aprendem a adaptar suas rotinas de acordo com as necessidades dos parceiros. Isto implica alto custo mudança, caso haja necessidade de trocar a parceria (Johanson & Vahlne, 2011).

A falta de conhecimento do mercado internacional passa a ser denominada pelos autores como *liability of foreignness* (ou seja, decorrente de ser uma empresa estrangeira). Tal deficiência pode ser reduzida e até mesmo suprimida através da posição que a organização adquirir em uma rede no país estrangeiro. Entretanto, a conquista desse posicionamento é também um desafio para a organização, denominado *liability of outsidership* (ou seja, decorrente de a empresa não pertencer a uma rede no país estrangeiro). Enquanto a primeira deficiência encarrega-se de descrever o custo de atuar no mercado externo, a última refere-se à relação entre a atividade da organização e a rede (Johanson & Vahlne, 2009).

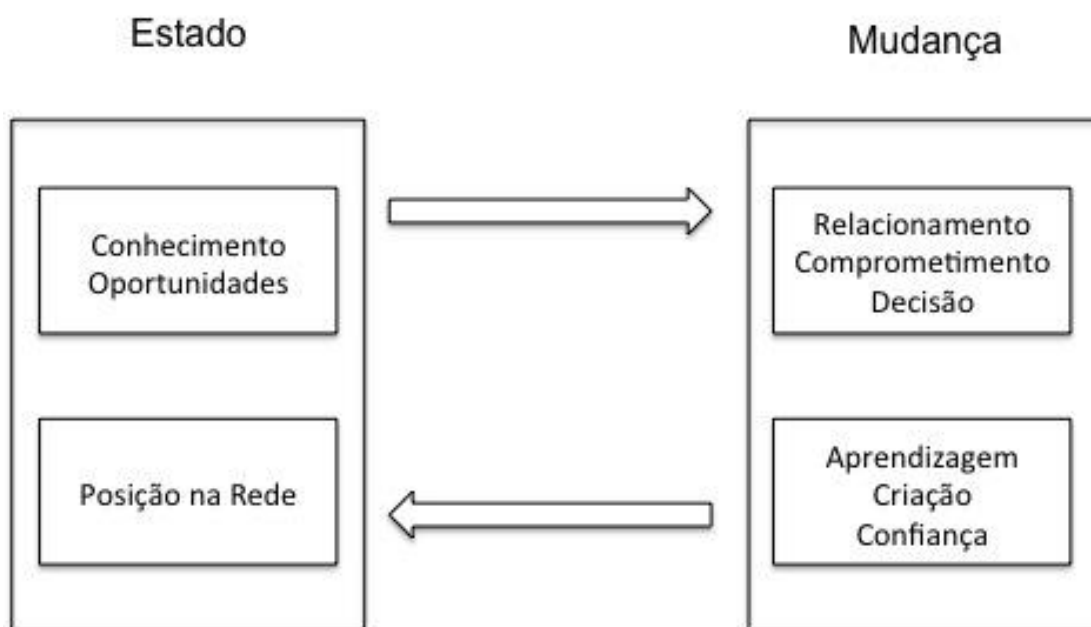
Assim, o uso da perspectiva de redes implicou mudanças significativas no modelo em relação aos conceitos de aprendizagem, confiança, comprometimento, e reconhecimento de oportunidades (Johanson & Vahlne, 2009).

- **Aprendizagem** – O desenvolvimento de conhecimento na rede é diferente do abordado no modelo de Uppsala original porque este conhecimento é decorrente da interação entre os integrantes da rede, que gera novos conhecimentos. Na versão de 2009, a falta de conhecimento de mercado deve-se à distância psíquica e às deficiências decorrentes do fato de não pertencer a uma rede (*liability of outsidership*). Já as limitações de conhecimento institucional relacionam-se com as deficiências decorrentes de ser estrangeiro (*liability of foreignness*).
- **Confiança** – No novo modelo, a dimensão confiança é tratada como um fator fundamental para a aprendizagem e o desenvolvimento de comprometimento. Explica-se que é por meio da confiança que se torna

possível permanecer e investir no relacionamento, dado que a confiança diminui a percepção de incerteza entre os atores. A confiança é tida como um elemento chave no processo embrionário de construção do relacionamento e consequente obtenção da posição na rede.

- **Comprometimento** – Trata-se agora de comprometimento com a rede e não mais de comprometimento de mercado, como no modelo original. Os autores observam que, quando desenvolveram o modelo original, não se deram conta da importância que assumia, no processo de internacionalização, o comprometimento mútuo entre os atores. As relações entre os atores evoluem à medida que estes se comprometem e aprendem a identificar e adaptar-se às demandas entre as partes. Quanto mais estreitados os laços entre as partes, maior o compromisso.
- **Desenvolvimento de Oportunidades** - No modelo de Uppsala original supunha-se que o comprometimento com o mercado, no sentido do investimento de recursos, adicionado ao conhecimento de mercado, impactava no reconhecimento e desenvolvimento de oportunidades, dado que essas variáveis alteram a percepção de risco na ótica do tomador de decisão. Baseados na literatura sobre reconhecimento de oportunidades e sobre redes, Johanson & Vahlne (2009) colocam que as oportunidades acontecem apoiadas no conhecimento e na confiança resultante das interações entre os atores e, no contexto da rede, as organizações acessam informações privilegiadas. Schweizer et al. (2011) explicam que os esforços para o desenvolvimento de oportunidades ocorre no sentido da empresa defender e manter sua posição na rede.

Assim, os autores propõem que o desenvolvimento de oportunidades seja incorporado ao conceito de conhecimento e destacam que as necessidades, as capacidades, a estratégia e a rede são elementos relevantes na composição da estrutura de conhecimento de uma organização. Nesse sentido, o conceito de “atividades correntes” é substituído por “aprendizagem, criação e construção de confiança” e o de posição na rede toma o lugar do compromisso com o mercado (Johanson & Vahlne, 2009, p. 1424). A seguir o modelo de Uppsala revisitado em 2009.

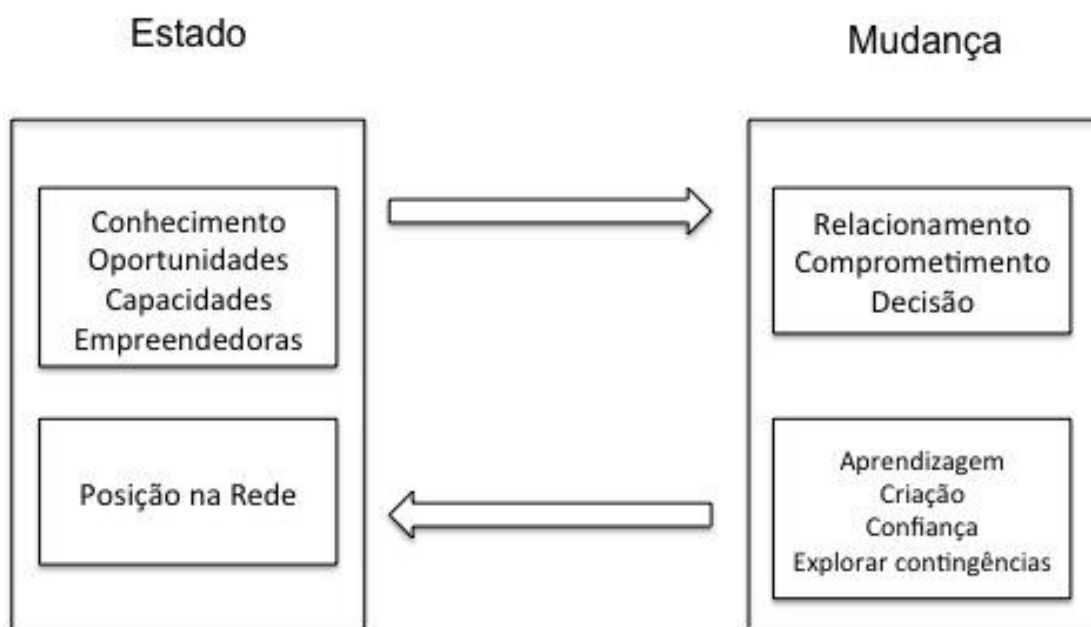


**Figura 5: Modelo de Uppsala revisitado em 2009**

Fonte: Johanson & Vahlne (2009, p. 1424).

### **2.3.1 O modelo de Uppsala revisitado em 2010 e a perspectiva empreendedora**

De acordo com Schweizer et al. (2010), o modelo de 2010 continua com as premissas adotadas pelo modelo revistado de Johanson & Vahlne (2009) mas incorpora duas novas variáveis, a variável “capacidades empreendedoras” inserida no aspecto “estado” e a variável “explorar contingências” no aspecto “mudança”. A variável “capacidades empreendedoras” pode ser descrita como características inerentes ao “espírito empreendedor” como, por exemplo, interesse em aprender, criatividade, perseverança e autoconfiança e habilidades para desenvolver e criar novas oportunidades. A variável “explorar contingências” é oriunda da teoria *Effectuation* (Sarasvathy, 2001) e pode ser descrita como a adaptação a circunstâncias não previstas sem que haja, necessariamente, uma base de conhecimento prévio para lidar com alguma contingência.



**Figura 6: Modelo de Uppsala revisitado em 2010**

Fonte: Schweizer et al. (2010, p. 365).

### 2.3.1 O modelo de Uppsala revisitado em 2013 e a evolução da multinacional

Com o objetivo de analisar o desenvolvimento da multinacional pela ótica do modelo de Uppsala revisitado, Johanson & Vahlne (2013) tratam as multinacionais como redes globais. Com relação aos aspectos de “mudança”, as decisões referenciadas no primeiro quadrante (no alto, à direita) são descritas como aquelas que visam direcionar o processo de crescimento da organização. Tais decisões ocorrem no contexto das matrizes, subsidiárias ou rede da multinacional. As decisões com relação ao investimento de recursos tangíveis ou intangíveis podem ser direcionados pela matriz para serem aplicados em diversos projetos ou na relação com algum parceiro importante. Tais decisões estão baseadas no pressuposto de “perdas possíveis” (*affordable loss*) descrito por Sarasvathy (2001) quando discorreu sobre a teoria *Effectuation*, onde a lógica não é maximizar os lucros, mas calcular um valor aceitável de perda e, então, contornar o cenário através de estratégias deliberadas. Nessa perspectiva, tais decisões podem ocasionar compromissos futuros não planejados e a obtenção de conhecimentos imprevistos.

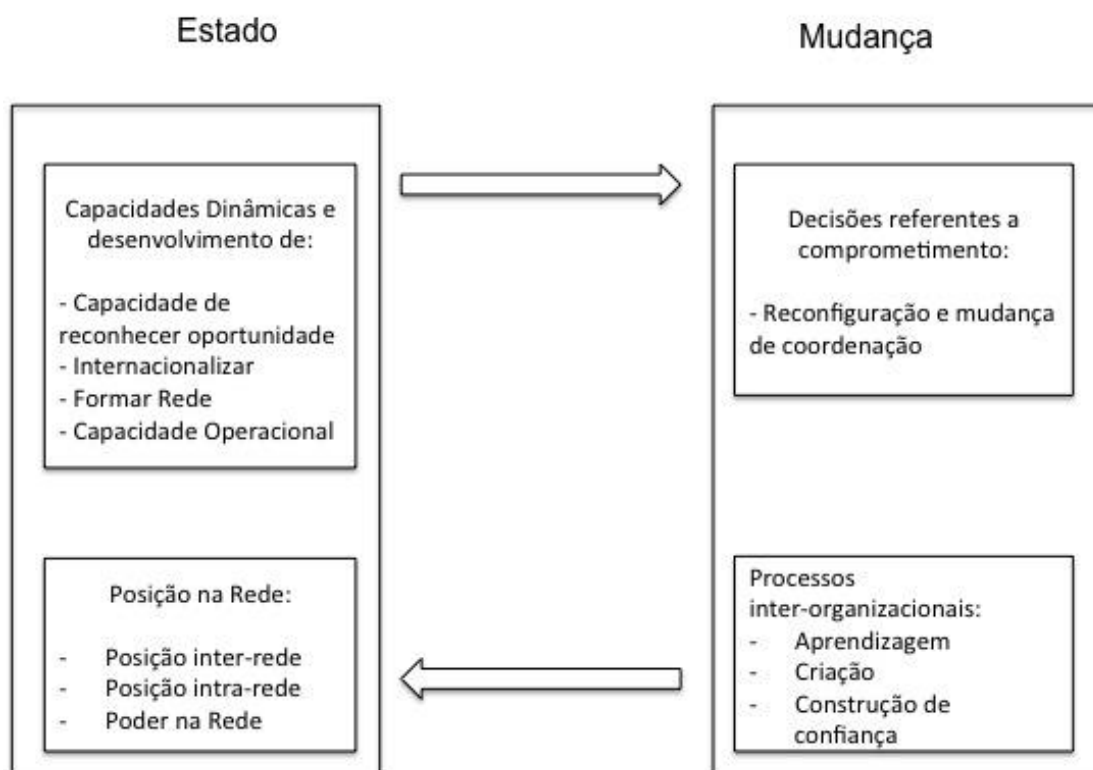
Ainda com relação aos aspectos de “mudança”, no segundo quadrante à direita, identificam-se os processos de interação envolvendo aprendizagem,

criação e construção de confiança. Sob a ótica da aprendizagem, observa-se que os indivíduos aprendem e transferem o conhecimento para outros integrantes da organização através das rotinas. O conhecimento mais relevante é o experiencial (como no modelo original) e a relação entre o processo de aprendizagem e o processo de criação é direta. Adicionalmente, os autores destacam que a confiança é a condição necessária para aprendizagem. Nota-se que a construção da confiança baseia-se em elementos cognitivos e sociais, demanda tempo e resulta em comprometimento mais firme, dado que o indivíduo acredita que pode prever o comportamento do outro e, portanto, o grau de incerteza é diminuído.

Com relação aos aspectos de “estado”, o primeiro quadrante à esquerda destaca as capacidades dinâmicas e operacionais que diferem conceitualmente no que tange às fronteiras da organização onde tais capacidades são propagadas. O modelo destaca três tipos de capacidades dinâmicas que servem ao desenvolvimento internacional da organização:

- Capacidade de desenvolver oportunidades, ou seja, identificar oportunidades e mobilizar os recursos.
- Capacidade de internacionalizar-se, ou seja, desenvolver mercados em diversas localizações sob diferentes circunstâncias.
- Capacidade de desenvolver a rede, ou seja, construir, sustentar e coordenar relações no contexto da rede.

No segundo quadrante, do lado esquerdo, destaca-se a posição na rede. A posição é descrita em termos do grau de internacionalização e refere-se aos atores e suas relações na rede. Quanto maior o poder de algum ator na rede, maior sua capacidade de influenciar o mercado no qual a rede está inserida. A seguir o Modelo de Uppsala Revisitado e a Evolução da Multinacional.



**Figura 7: Modelo de Uppsala Revisitado e a Evolução da Multinacional**

Fonte: Adaptado de Johanson & Vahlne (2013, p. 200).

Embora o modelo de Uppsala revisitado não tenha sido objeto de testes empíricos como o modelo original, alguns estudos constataram a aplicabilidade do modelo em situações específicas. Por exemplo, Tavoletti (2011) mostra que o modelo revisado é útil para explicar a internacionalização de empresas italianas de moda; Tabares, Anzo & Estrada (2014) aplicaram o modelo revisado para explicar a internacionalização de empresas colombianas dos setores calçadista, de cosméticos, têxtil e de plásticos. Finalmente, Odlin & Benson-Rea (2017) mostraram que o modelo revisado pode ser aplicado no contexto de empresas de software da Nova Zelândia e dos Estados Unidos.

### 2.3.2. Principais Construtos no Modelo de Uppsala Revisitado

O modelo de Uppsala revisitado vem sendo burilado pelos autores e aplicado a diversas situações, desde a empresa empreendedora (Schweizer; Vahlne & Johanson, 2010) até a multinacional de atuação global (Johanson & Vahlne, 2013). De acordo com Welch, Nummela & Liesch (2016), o modelo de internacionalização de Uppsala admite a internacionalização de empresas como

um processo e três avanços foram feitos desde que foi publicado em 1977. O primeiro diz respeito à relação entre aprendizagem e comprometimento que inicialmente era unilateral e passou a ser multilateral e o contexto passou a ser a rede. O segundo avanço diz respeito ao conhecimento. O conhecimento experiencial ainda é um elemento central, contudo, outros tipos de conhecimento também foram inseridos no modelo. Por fim, a aprendizagem e a desenvolvimento de oportunidades foram relacionados: a aprendizagem através da prática passou a ser tida como propiciador do desenvolvimento de oportunidades. Os principais construtos do modelo revisitado são sumarizados a seguir (Quadro 5), para efeitos do presente trabalho.

**Quadro 5: Principais Construtos no Modelo de Uppsala Revisitado**

<b>Construtos Principais</b>	<b>Conceituação</b>
Aprendizagem	Aprendizagem experiencial é o mecanismo básico pela perspectiva de redes inserida no modelo. Três tipos de aprendizagem também são identificadas:  1- Acerca das características do parceiro e como coordenar as atividades na relação. 2- Novas habilidades oriundas da rede 3- Coordenação de parcerias indiretas 4- Como empreender em novos negócios.
Conhecimento	Conhecimento experiencial Conhecimento coletivo, compartilhado através das redes. Conhecimento socialmente construído.
Confiança	Base para cooperação e construção das relações na rede.
Comprometimento	Ocorre entre os atores da rede. No Modelo de Uppsala original o foco era somente na empresa sob análise.
Desenvolvimento de Oportunidades	Ocorre através dos relacionamentos que fornecem subsídios para identificação e criação de oportunidades
Rede	Nova unidade de análise do modelo. Rede é definida como as relações entre duas ou mais empresas.
<i>Liability of foreignness</i>	Ser estrangeiro implica pouco conhecimento institucional sobre a localidade internacional.
<i>Liability of outsidership</i>	Não pertencimento à rede que resulta em pouco conhecimento de mercado, distância psíquica e limitações diversas.
Capacidades Empreendedoras	Características e habilidades do empreendedor como: interessado em novos assuntos, criativo, perseverante, confiante, otimista, habilidades e conhecimento sobre negócios. Habilidade em perceber, descobrir e criar oportunidade.
Explorando contingências	Eventos contingenciais são vistos como oportunidades para lidar com situações não esperadas.

Fonte: Elaborado pela autora.



## 2.4 A Perspectiva de *Born Global* e Empreendedorismo Internacional

No decorrer da década de 1990, estudos empíricos detectaram o aparecimento de um novo tipo de empresa, em diversos países e indústrias, que diferia das empresas tradicionais por sua internacionalização em uma fase inicial do ciclo de vida. Estes estudos foram realizados por pesquisadores nas áreas de Marketing Internacional e Empreendedorismo, de forma bastante independente. As duas correntes – a perspectiva *Born Global* e a de Empreendedorismo Internacional – evoluíram de forma simultânea e posteriormente se uniram, sendo as empresas *Born Global* consideradas um caso particular dos chamados novos empreendimentos internacionais (Jones, Coviello & Tang, 2011). Na presente revisão, focaliza-se o fenômeno da *Born Global*, mas sem deixar de lado contribuições relevantes de Empreendedorismo Internacional que nesse estudo limitam-se aos modelos descritos por Jones & Coviello (2005), Gabriellson et al., (2008), Hewerdine & Welch (2013) e Hagen & Zucchella (2014) que visam descrever o processo de internacionalização da *Born Global* pela perspectiva do processo.

### 2.4.1 Um novo tipo de organização internacional

O termo “global” passou a ser estudado em administração durante a década de 1980 em marketing e estratégia (Vahlne; Ivarsson & Johanson, 2010). Com foco em estratégia de marketing global, Levitt (1984) previu a atuação de organizações que adotariam estratégias globais com produtos customizados e conhecimento específico sobre determinado mercado. Para Abdelal & Tedlow (2003), Levitt descreveu uma organização distinta da conhecida multinacional. Kuivalainen, Sundqvist & Servais (2007) comentam que as características da empresa global descrita por Levitt apresentam similaridades com organizações que já nascem voltadas para o exterior e que mais tarde seriam conhecidas por diferentes denominações como: *born global*, *global start-ups* e *international new ventures*.

Knight & Cavusgil (2005) destacam que as acepções *born global*, *global start-ups* e *international new ventures* são sinônimos em essência e designam “organizações que desde sua origem buscam vantagens competitivas através de vendas em múltiplos países” (Knight & Cavusgil, 2005, p. 16). No entanto, outros

autores fazem distinções entre os tipos de empresas abrangidos por essas denominações (por exemplo, Oviatt & McDougall, 1994).

#### **2.4.2. Evolução da Perspectiva de *Born Global***

Diversos autores (Rennie, 1993; Oviatt & McDougall, 1994; Moen, 2002; Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Kiss; Danis & Cavusgil, 2012) sugerem que o processo de internacionalização de organizações deste tipo desafia as premissas do modelo de Uppsala.

Portanto, há um esforço em encontrar os padrões que permitam aos pesquisadores fazerem inferências sobre o processo de internacionalização desse tipo de organização (Rialp; Rialp & Knight, 2005). Madsen & Servais (1997) comentam que, desde o final da década de 1970, alguns estudos (Roux; 1979, Garnier, 1982; Welch & Luostarinen, 1988; Ganitsky, 1989) já indicavam que organizações exportavam seus produtos sem seguir uma lógica incremental. Contudo, a corrente teórica que trata deste tipo de organização surgiu apenas no início da década de 1990 (Bell; McNaughton & Young, 2001).

De acordo com Knight & Liesch (2016), o surgimento desse novo tipo de empreendimento pode ser explicado por mudanças no ambiente como a globalização e os avanços tecnológicos que motivaram o desenvolvimento de novos processos organizacionais em resposta ao novo contexto. A partir dessa adaptação, o processo de internacionalização das pequenas empresas ocorreu de forma mais rápida.

A caracterização desse tipo de empreendimento mobilizou a área de negócios internacionais (Jones; Coviello & Tang, 2011). As primeiras tentativas de definir as particularidades deste novo tipo de empreendimento foram realizadas por Jolly, Alahuhta & Jeannet (1992), Rennie (1993) e Oviatt & McDougall (1994).

Jolly et al. (1992) identificaram quatro empresas do setor de tecnologia que se internacionalizaram cerca de três anos após sua fundação. Os autores destacaram como características distintivas deste tipo de organização a visão global do fundador, a tecnologia agregada ao produto, o sucesso de produtos padronizados em mercados líderes, o rápido acesso aos mercados via redes de contatos, a seleção de mercados para penetração, o rastreamento de produtos e a criação de uma rede global organizada. Denominado pelos autores por *high*

*technology start ups*, tais organizações penetravam no mercado internacional logo que o produto era fabricado. Os autores comentam que a decisão do gestor em entrar no mercado internacional distinguia-se da decisão acerca do modo de entrada e do tipo de investimento no mercado internacional. Em termos organizacionais, poucas unidades respondiam pelo gerenciamento e controle de atividades espalhadas pelo mundo. Portanto, os autores definem o padrão de internacionalização observado como o de uma “rede global funcionalmente especializada” (Jolly et al., 1992, p. 80).

Rasmussen & Madsen (2002) apontam que o termo *born global* foi inicialmente utilizado por Rennie (1993) para designar um tipo específico de organização. Rennie (1993) destacou que o crescimento e o sucesso da *born global* poderiam ser explicados pela sua atuação em nichos de mercados, pelos avanços tecnológicos que permitiriam a diminuição do custo e proveria melhorias na qualidade da produção, devido ao aperfeiçoamento nos meios de comunicação e, finalmente, pelo encurtamento dos ciclos de vida dos produtos, aos quais as pequenas empresas conseguiriam adaptar-se com mais facilidade, resultando em vantagem competitiva.

O Quadro 6 apresenta o perfil da Born Global em comparação às empresas tradicionais, de acordo com Rennie (1993).

**Quadro 6: Perfil das organizações de acordo com Rennie (1993)**

Born Global						
Desenvolvimento de produtos e processos	Baixo percentual de vendas domésticas	Início das exportações: 2 anos	Busca por posição internacional (Pró-atividade)	Transição no gerenciamento	Limite do Nicho	Lucro: até 100 milhões
			Credibilidade e Recursos financeiros	Recursos financeiro, representação internacional e habilidades.	Inovação: novo produto	
			Ampliação da perspectiva internacional	Informação sobre o mercado internacional		
Tradicional						
Desenvolvimento de produtos e processos	Alto percentual de vendas domésticas	Início das exportações: 27 anos	Demanda internacional (reação ao mercado)	Comprometimento internacional	Crescimento	Limite do Nicho
				Perseverança e Determinação; Mudança Cultural: doméstico para exportador	Desenvolvimento de produtos para exportação	Novo produto
				Informação sobre o mercado internacional	Posições internas	Novos mercados

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Rennie (1993).

Oviatt & McDougall (1994) enumeraram quatro elementos necessários e suficientes para caracterizar de forma distintiva uma *international new venture*. A primeira característica refere-se à internalização das operações que permitiria agregar valor às operações. A segunda característica diz respeito às estruturas de governança alternativa que resultariam da escassez de recursos e as direcionaria no sentido de uma estrutura híbrida para controle interno e externo sobre os seus recursos. A terceira característica refere-se à vantagem de localização, na qual a organização obteria recursos no estrangeiro que aumentariam sua vantagem competitiva. Por fim, a quarta característica, os recursos – únicos, valiosos, inimitáveis e raros – dariam sustentação ao negócio.

Os autores também classificaram as INVs considerando a proporção de atividades da cadeia de valor realizadas em outros países, ou seja, a proporção entre a escala – percentual de vendas – e o escopo – número de países. Estabeleceram quatro tipos:

- *Export/ Import Start-Up*: organizações em que poucas atividades da cadeia de valor são realizadas em poucos países.
- *Multinational Trader*: organizações em que muitas atividades da cadeia de valor são realizadas em poucos países.
- *Geographically focused start-up*: organizações em que poucas atividades da cadeia de valor são realizadas em muitos países.
- *Global Start-up*: organizações em que muitas atividades da cadeia de valor são realizadas em muitos países.

Madsen (2013) traça distinções entre os conceitos da tipologia de Oviatt & McDougall (1994) e os de *born global* enunciadas por vários autores e encontra diferenças significativas entre os vários tipos de empresas. De acordo com o autor, as empresas podem se diferenciar de acordo com a extensão das vendas e terceirização das operações nos mercados doméstico e internacional.

Já Bell, McNaughton & Young (2001) caracterizaram as empresas do tipo “*Born-again global*” que são empresas estabelecidas no mercado doméstico e que inesperadamente internacionalizam suas operações de forma acelerada.

Mais recentemente, Choquete et al. (2017) categorizaram a BG de acordo com a intensidade de exportação desde a data de sua fundação e apresentaram a seguinte tipologia: *Stay Locals* (empresas que não exportam), *Late Exporters*

(empresas que decidem exportar em etapa mais madura do ciclo de vida), *Born Exporters* (empresas que exportam em curto período após sua fundação) e *Born Global*. O Quadro 7 apresenta as principais conceituações relativas a este novo tipo de organização.

**Quadro 7: Principais conceituações para empresas que se internacionalizam com pouco tempo de existência.**

Autor	Denominação	Visão	Início da Internacionalização	Exportação versus crescimento internacional / idade (média)
Levitt (1984)	<i>Hedghog</i>	Compete internacionalmente. Enxerga o mundo como poucos mercados padronizados. Opera com produtos acabados.	Não informa.	Não informa.
Jolly et al. (1992);	<i>High Technology Start Ups</i> <i>Born Exporter</i>	São pequenas empresas que têm baixa escala de produção e precisa entrar no mercado exterior para garantir mercado consumidor. Atua em mercado homogêneos com mínima adaptação do mix.	3 - 7 anos	US\$ 140 milhões - 7 anos US\$ 90 milhões – 5 anos US\$ 705 milhões - 3 anos
Rennie (1993); Madsen (2013) Choquete et al. (2017).	<i>Born Global</i>	Enxerga o mercado internacional como oportunidade de ganhar vantagem competitiva. Atua no mercado internacional antes de consolidar mercado doméstico. Atua em mercados heterogêneos com foco em nichos e grande capacidade para adaptar o mix.	2 anos	> 25%, até 3 anos > 70% após 14 anos
Oviatt e McDougall (1994)	<i>International New Ventures</i>	Desde sua fundação buscam a internacionalização. Não seguem um padrão incremental de internacionalização e recaem em estruturas híbridas de governança.	Não informam*	Não informam.
Bell, McNaughton e Young (2001)	<i>Born-again global</i>	Empresas estabelecidas no mercado doméstico e inesperadamente internacionalizam suas operações de forma acelerada.	Mais de 10 anos	> 20%
Madsen (2013)	<i>Born International Sourcer</i>	Empresas que internacionalizam de forma acelerada mas não vendem para o exterior apenas terceirizam suas operações no exterior .	Até 3 anos	Não há vendas no exterior
	<i>Born International Seller</i>	Empresas que internacionalizam de forma acelerada, não terceirizam suas operações no exterior e comercializam no mercado internacional		>25%
	<i>Born European Firm</i>	Empresas que internacionalizam de forma acelerada, terceirizam suas operações e comercializam no mercado internacional		< 25%
Choquete et al. (2017)	<i>Born Exporter</i>	Desde sua fundação buscam a internacionalização.	Até 3 anos	< 25%, até anos.

Fonte: Adaptado de Gabriellsson, et al. (2008, p. 387) e Coquete et al. (2017). Nota:\* No estudo de McDougall, Shane & Oviatt (2000), a média é de até 8 anos.

Moen (2002) observou que a BG apresenta vantagem competitiva relacionada a tecnologia e preço, profundo conhecimento das necessidades dos clientes, grau de monitoramento da etapa pós-vendas, conhecimento dos diversos canais de distribuição no exterior e mercado exportador como catalisador dos índices de lucratividade.

Para Madsen & Servais (1997) e Hennart (2014), a principal competência de uma BG refere-se à agilidade em adaptar produtos a mercados segmentados com necessidades específicas, nos quais os gestores focam seus esforços na diferenciação simultânea de diversas dimensões do produto para obter maior margem de lucro (Knight & Cavusgil, 2005). Portanto, a BG distingue-se das organizações tradicionais com relação ao comprometimento internacional, ao buscar mercados segmentados para alcançar uma posição de liderança junto aos clientes potenciais (Bell, et al. 2003).

Nesse contexto, a inserção no mercado internacional é a estratégia utilizada para alcançar vantagem competitiva, no qual os empreendedores vislumbram janelas de oportunidades e adotam uma postura proativa (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). De acordo com Weerawardena, Mort, Liesch e Knight (2007), a postura proativa em direção ao mercado internacional deriva do perfil do fundador que tem uma perspectiva global e geocêntrica (Aspelund, Madsen & Moen, 2007). Nesse sentido, de acordo com Madsen & Servais (1997), a BG e as empresas tradicionais não são necessariamente diferentes, mas as condições do mercado e perfil do empreendedor podem dar uma tônica diferente à perspectiva evolutiva do processo.

Adicionalmente, Hagen & Zucchella (2014) explicam que, para entender o processo de internacionalização da BG, deve-se entender a influência dos fatores endógenos – características do empreendedor e da firma, e exógenos – específicos do contexto e da indústria. Knight & Liesch (2016) caracterizam os fatores endógenos como os recursos, a capacidade, a orientação estratégica, o tamanho, a idade e os objetivos organizacionais. Já os fatores exógenos são caracterizados pelas características do mercado doméstico, do mercado internacional e do ambiente (Dib, Rocha & Silva, 2010). O quadro 8 a seguir, apresenta os fatores endógenos e exógenos e os fenômenos associados.



**Quadro 8: Fatores endógenos, exógenos e fenômenos associados a BG**

<b>Endógenos</b>	<b>Fenômenos associados</b>
Capital cultural, social e intelectual	Laços formais e informais nas redes.
Características da equipe	Competentes e com formação acadêmica no exterior.
Características do empreendedor	Orientação internacional; propensão a risco; Forte experiência e habilidades acadêmicas. Know-how tecnológico.
Redes	Uso de parcerias. uso de redes essencial na internacionalização.
Tecnologia	Mais propensos ao uso de tecnologia; proativos em direção a tecnologia.
Capilaridade	Uso de parcerias com grandes multinacionais.
Comprometimento	Surgimento de parcerias
Aprendizagem	Orientados ao aprendizado. Podem escolher a internacionalização como via para adquirir conhecimento.
Orientação internacional	Orientação ao consumidor; Estratégia de diferenciação e especialização de mercado.
Competencia internacional	Adaptação dos produtos aos mercados de acordo com segmentos específicos. Intensidade em pesquisa e desenvolvimento.
Proatividade	Enxerga o mercado internacional como oportunidade. Inclinado a tecnologia.
Reconhecimento de oportunidade	Feita através das redes
<b>Exógenos</b>	<b>Fenômenos associados</b>
Grau de desenvolvimento econômico	Atuam em mercados desenvolvidos
Indústria	Atuam em variadas indústrias. Em particular, de tecnologia intensiva.
Redes	Servem de canais de distribuição. As redes constituídas no mercado internacional permitem acesso a recursos tangíveis e intangíveis.
Mudanças tecnológicas	Desenvolvimento dos meios de comunicação e a internet propiciaram o surgimento dessas empresas.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.4.3 A influência das redes na internacionalização da BG

Para iniciar suas operações no mercado internacional, a BG recai sobre estruturas híbridas de governança para desenvolver certas competências e acessar canais de distribuições para seus produtos (Rialp, Rialp & Knight, 2005). Dentre os canais necessários para o desenvolvimento da BG, as redes, a internet e as multinacionais destacam-se como integradoras e entregadoras dos serviços e produtos da BG (Gabrielsson & Kirpalani, 2004).

De acordo com Chetty & Campbell-Hunt (2004), o acesso a redes internacionais que tenham experiência nas atividades da cadeia de valor é essencial para agilidade na penetração internacional, uma vez que estas já detêm o conhecimento suficiente para superar as dificuldades de internacionalização. Para Madsen & Servais (1997), a BG ocorre em mercados altamente internacionalizados, o que significa dizer que estas organizações precisam acessar recursos e estabelecer redes de contatos com pessoas com alto nível de competências. Nesse contexto, as multinacionais apresentam-se como possíveis colaboradoras nos processos de prospecção de recursos, treinamento e aprendizagem (Weerwardena, et al. 2007). A parceria e colaboração de grandes empresas com experiência no mercado internacional serve para fortalecer a estratégia de penetração dos produtos nos canais de distribuição locais devido ao seu poder de negociação (Gabrielsson & Kirpalani, 2004).

Para Madsen & Servais (1997), a sobrevivência da BG está vinculada à inovação e ao uso das tecnologias de comunicação para gerenciar a rede de contatos formada através de uma grande rede internacionalizada que a impulsiona a construir um *mindset* globalizado. Freeman, Edwards & Schroder (2006) verificaram que a colaboração entre a BG e grandes empresas permitia à BG maior poder de barganha na compra de suprimentos e obter economias de escala. Através dos estreitamento dos laços das redes e investimento na qualidade dos elos da cadeia de suprimento local, a BG adentrava em múltiplos países via alianças estratégicas e alcançava posição de liderança no mercado. Com relação à posição na rede, Madsen & Servais (1997) destacam que a BG se assemelha as empresas classificadas como *Late Starter* e *International Among Others*.

Para Gabrielsson et al. (2008), quando expande suas operações, a BG aprende junto aos parceiros da rede e alcança uma posição na rede que lhe permite o desenvolvimento de relações formais e informais e lhe dá acesso a recursos de que necessita. Para Hagen & Zucchella (2014), o crescimento da BG depende da rede de contatos na qual está inserida. Tanto a rede de contatos pessoais – amigos ou familiares - (Aspelund, Madsen & Moen, 2007; Zou, Wu & Lu, 2007) quanto a experiência dos empreendedores e conhecimentos adquiridos propiciam o descobrimento de oportunidades internacionais (Nordman & Mélen, 2008; Freeman, Edwards & Schroder, 2006).

Freeman, Edwards & Schroder (2006) observaram que, após as exportações, os fundadores das BGs ao inserirem-se em estruturas híbridas de governança, estreitavam laços com os integrantes da mesma e entravam nos mercados através de alianças estratégicas. Estas alianças permitiram que a BG transcendesse a estratégia de nicho para uma estratégia mais diversificada e expandisse o volume de produtos obtendo economia de escala. Desse modo, as redes de relacionamentos de longo prazo serviriam para os fundadores da BG superar os limites de recursos financeiros e de conhecimento de mercado.

#### **2.4.4 A internacionalização da BG sob a perspectiva do processo.**

De acordo com Hewerdine & Welch (2013) e Knight & Liesch (2016), a internacionalização das empresas pode ser estudada pela perspectiva do processo, uma vez que a dimensão do tempo é um aspecto relevante quando há comparação do processo de internacionalização da BG em relação ao processo de internacionalização das empresas tradicionais (Hagen & Zucchella, 2014). De fato, a celeridade com que se internacionalizam é um traço marcante das BGs e suas congêneres. A seguir são apresentados quatro modelos conceituais nos quais os autores visam explicar a BG pela perspectiva processual: Jones & Coviello (2005), Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos & Zucchella (2008), Hewerdine & Welch (2013) e Hagen & Zucchella (2014).

##### **2.4.4.1. Modelo de Jones & Coviello (2005)**

Jones & Coviello (2005) buscaram integrar conceitualmente os campos de empreendedorismo e internacionalização. A integração dos dois campos foi realizada através do desenvolvimento conceitual de dois modelos denominados “generalista” (em que o processo empreendedor e o processo de internacionalização encontram-se agregados) e “preciso” (em que os conceitos encontrados no modelo generalista são operacionalizados). Para tanto, as pesquisadoras partem do pressuposto de que o processo de internacionalização é um processo empreendedor.

Para as autoras, o processo empreendedor é um processo de inovação no qual as mudanças do ambiente (interno ou externo) da empresa propiciam um processo cíclico de resposta (*human volition*) que resulta em inovação. A partir da implementação de ideias criativas, o empreendedor repete o ciclo de criação e

produz uma outra inovação que pode ser incremental ou radical. O processo empreendedor é um movimento evolutivo e descontínuo. A seguir a representação do processo empreendedor de acordo com as autoras (Figura 7).

### Processo empreendedor



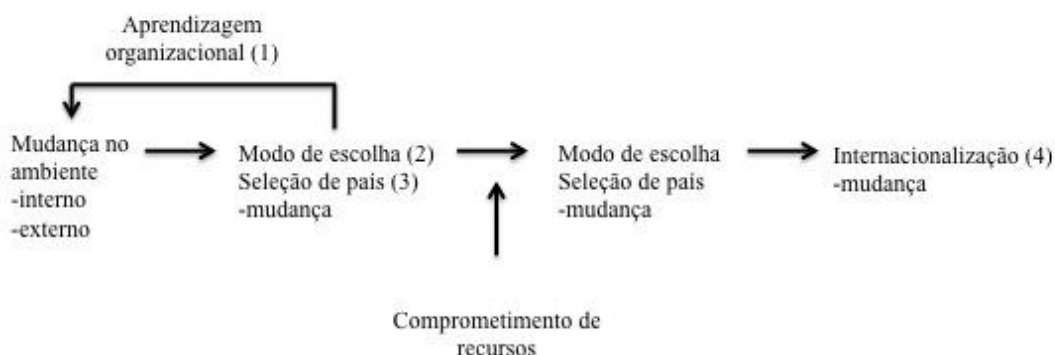
**Figura 8: Processo empreendedor – Jones e Coviello 2005**

Fonte: Jones & Coviello (2005, p. 288)

Além do processo empreendedor, é apresentado o processo de internacionalização no qual mudanças no ambiente (interno ou externo) levam à escolha do modo de entrada no país escolhido. A escolha do modo de entrada ocasiona um processo cíclico moderado pelo conhecimento experiencial e pela aprendizagem organizacional. Em função da intensidade do comprometimento dos recursos, o modo de entrada escolhido pode envolver mais riscos e ocorrer em países onde há maior percepção da distância psíquica. A internacionalização é descrita pela ótica comportamental. As mudanças são respostas às mudanças no ambiente, eventos fortuitos e revolucionários que possam redirecionar o desenvolvimento da empresa.

Comum aos dois processos são as características de que ambos são descontínuos, abarcam eventos inovadores e mudanças no ambiente, além de decisões, capacidade de resposta dos decisores e respectivas ações. A Figura 8 apresenta o processo de internacionalização de acordo com as autoras.

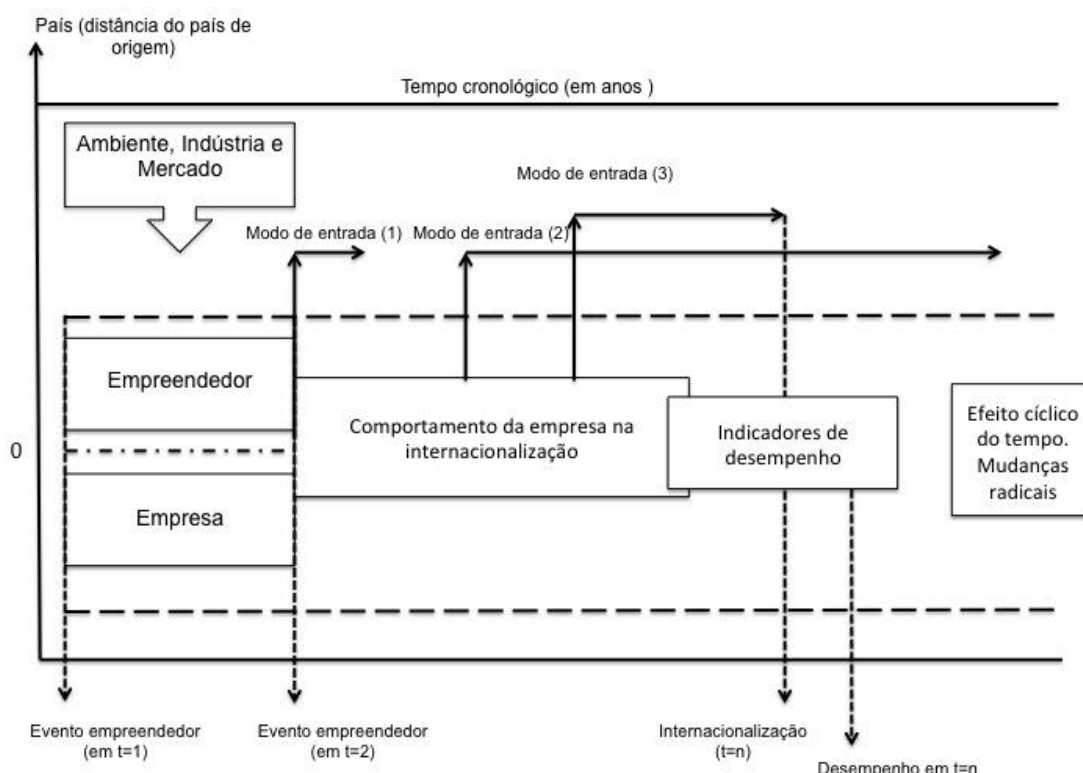
### Processo de internacionalização



**Figura 9: Processo de internacionalização – Jones e Coviello 2005**

Fonte: Jones & Coviello (2005, p. 288)

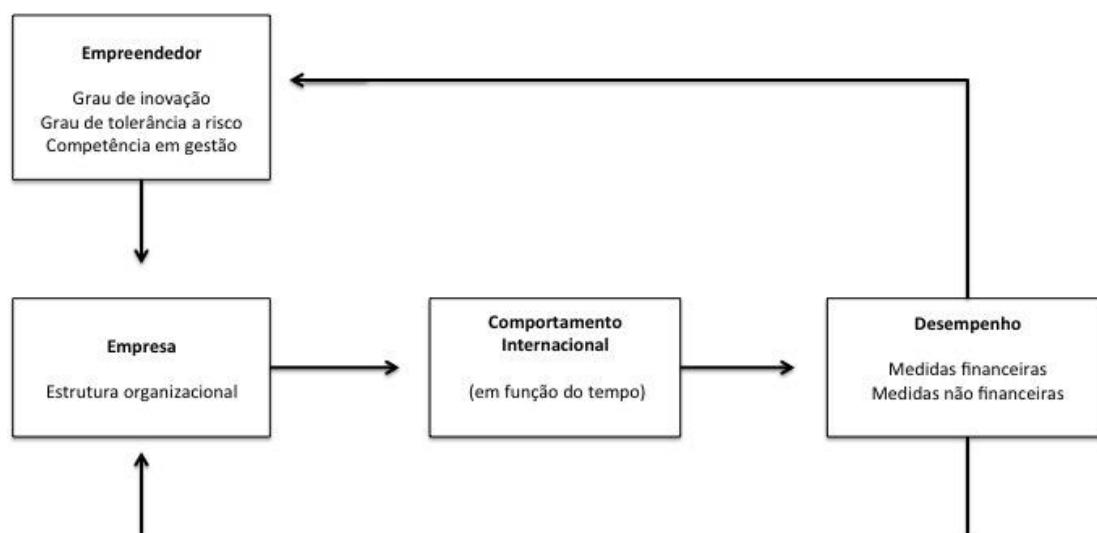
Dois modelos são então propostos. O modelo generalista (Figura 9) é composto por seis componentes: eventos que agregam valor e se manifestam sob a forma de (1) internacionalização influenciados pelo (2) empreendedor e pela (3) empresa e moderados pelo (4) ambiente externo. O comportamento da empresa é caracterizado por inovações e mudanças e consiste em um conjunto de ações e decisões que impactam o (5) desempenho da empresa. O processo é fluido e é resultante da aprendizagem que, por seu turno, é reflexo do comportamento da empresa e do seu desempenho. O processo é descrito com base nos aspectos do tempo (Figura 9).



**Figura 10: Processo generalista de internacionalização – Jones e Coviello (2005)**

Fonte: Jones & Coviello (2005, p. 293).

As dimensões centrais e os construtos do modelo generalista são utilizados como base conceitual para desenvolvimento e operacionalização de modelo preciso (ver Quadro 9). O modelo “preciso” (Figura 10) visa descrever o comportamento do empreendedorismo internacional dentro da dimensão temporal. Entende-se, neste modelo, “comportamento” como sendo definido pelas decisões e ações que ocorrem em resposta a certas condições em específicos momentos do tempo. No modelo “preciso”, a empresa é caracterizada como uma INV onde se captura a essência e o perfil na perspectiva longitudinal. O modelo congrega o modo de entrada e as diferentes características dos países.



**Figura 11: Modelo preciso – Jones e Coviello (2005)**

Fonte: Jones & Coviello (2005, p. 297).

O Quadro 9 apresenta os construtos utilizados no modelo de Jones & Coviello (2005).

**Quadro 9: Construtos utilizados nos modelos de Jones e Coviello (2005)**

Construtos	Definição
<b>Relacionadas ao empreendedor</b>	
Perspectiva filosófica	Percepção e atitudes do empreendedor acerca da internacionalização relacionadas a valor, risco, custos, rendimento e complexidade.
Capital Social	Rede de contatos do empreendedor
Capital humano	Características do empreendedor relacionadas a inovação, tolerância, comprometimento e habilidades gerais.
<b>Relacionadas à empresa</b>	
Estrutura	Grau de formalidade, centralidade e coordenação da empresa.
Recursos	Ativos tangíveis e intangíveis.
Produtos	Grau de inseparabilidade dos produtos
Orientação empreendedora	Postura estratégica da empresa
<b>Relacionadas ao ambiente</b>	
Características do mercado	Tamanho, potencial e grau de internacionalização
Características da indústria	Grau de internacionalização, conhecimento e intensidade tecnológica.
Características do ambiente	Grau de competitividade e hostilidade
<b>Relacionadas ao desempenho</b>	
Medidas financeiras	Crescimento e lucro
Medidas não financeiras	Aprendizagem e conhecimento experiencial

Fonte: Jones & Coviello (2005, p. 296).

#### 2.4.4.2. Modelo de Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos & Zucchella (2008)

Gabrielsson, et al. (2008) propõem um modelo teórico que visa descrever o progresso internacional da BG sob a perspectiva do processo. Os autores definem três fases de modo a esclarecer a dinâmica do desenvolvimento internacional da BG.

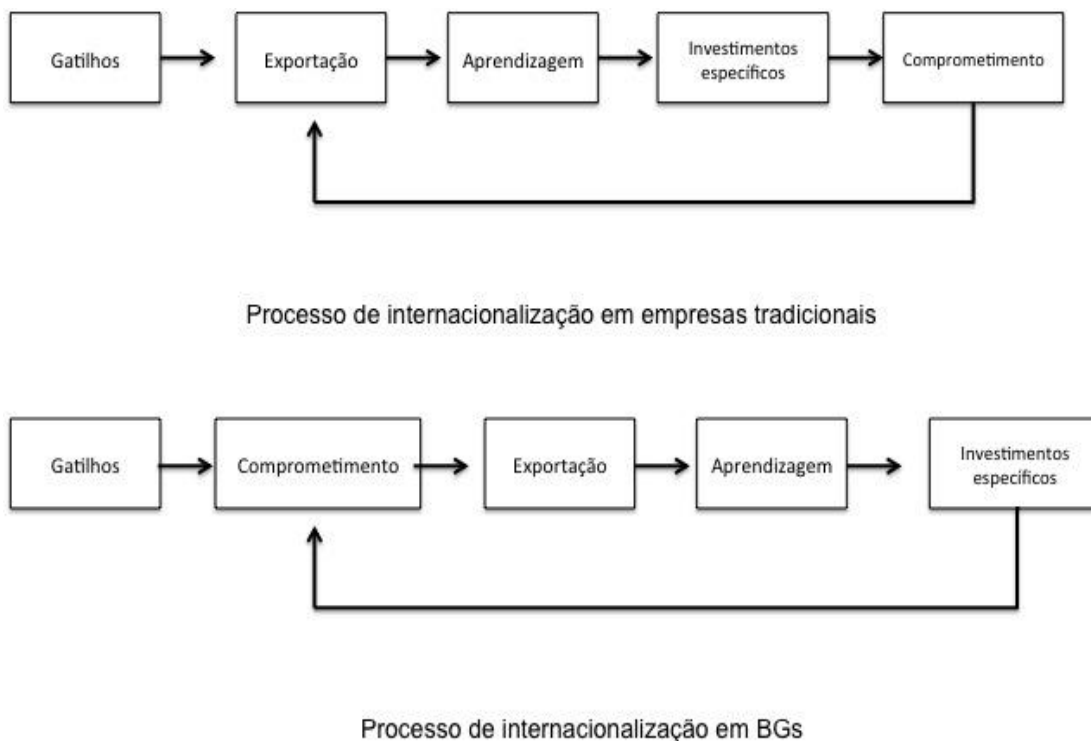
Na primeira fase, denominada fase introdutória, a BG tem pouca estrutura organizacional e recursos limitados, principalmente oriundos de seu capital humano. A BG é altamente dependente dos seus poucos recursos VRIO (Barney, 1991). Basicamente, a habilidade mais aprimorada da empresa advém da capacidade do empreendedor. Nesta fase introdutória, a BG necessita de ativos tangíveis e intangíveis para acessar o mercado internacional. O fato é que antes de adentrar no exterior, geralmente, os recursos são provenientes de incubadoras ou fontes pessoais de renda do empreendedor que necessita de um canal de distribuição para os seus produtos.

Na segunda fase, denominada “fase de crescimento e de acúmulo de recursos”, a BG aprende com os parceiros, desenvolvendo seu potencial de se tornar uma empresa global. Seu sucesso depende da sua capacidade de introduzir produtos e serviços no mercado internacional. Por isso, a importância de construir laços que sirvam de canais de distribuição e que compensem a sua limitação de recursos. De acordo com os autores, nessa fase a BG decidirá a respeito do percentual de investimentos dos seus recursos no processo de internacionalização e sobre a escolha da estratégia de saída da rede para enfim, atuar independentemente da rede.

Na última fase, a BG executará a estratégia de *break-out* da rede. A partir da experiência acumulada e cooperação com grandes clientes, a BG pode lançar produtos e serviços de forma autônoma e conquistar uma posição mais forte no mercado. Nessa etapa, uma alternativa para a BG, segundo os autores, é acumular recursos via fusões e aquisições. Nessa fase, a figura do gerente é mais profissionalizada.

Além das três fases descritas, os autores apresentam os cinco elementos que constituem o processo de internacionalização da BG, sendo estes: gatilhos, comprometimento, atividades relacionadas a exportação, aprendizagem e

investimentos específicos (ver Quadro 10). A Figura 11 apresenta os processos de internacionalização descritos pelos autores.



**Figura 12: Processo de internacionalização tradicional e da BG – Gabriellsson et al. 2008**

Fonte: Gabriellsson et al. (2008, p. 398).

#### Quadro 10: Elementos do processo de internacionalização da BG

Elementos	Descrição dos elementos
Gatilhos	Visão global do empreendedor
Comprometimento	Expectativa do empreendedor de sucesso do negócio
Atividades relacionadas a exportação	Formadas por redes de relacionamentos que serviram de canais de distribuição
Aprendizagem	Capacidade da BG em aprender junto aos integrantes da rede de relacionamentos.
Investimentos Específicos	Ocorre independentemente do conhecimento sobre o mercado. O investimento ocorre dada a crença e expectativa de sucesso do negócio.

Fonte: Adaptado de Gabriellsson et al. (2008).

#### 2.4.4.3. Modelo de Hewardine & Welch (2013)

Com intuito de aprofundar o conhecimento da fase embrionária, Hewardine & Welch (2013), descreveram esta etapa como um processo formado



por um conjunto de gestações com duração variável. De acordo com os autores, geralmente, o início da gestação é atribuído a oportunidade do negócio. No período gestacional, a internacionalização é descontinuada porque envolve diversos processos, incluindo inovação e busca por parcerias e prospecção de recursos. O parto, por assim dizer, é atribuído ao momento que a BG vai ao exterior seja por vendas ou para buscar parcerias em pesquisa e desenvolvimento. Os autores não desenvolvem nenhum modelo conceitual mas descrevem os eventos que compõem a fase embrionária da BG e afirmam que a celeridade da internacionalização é em função de um longo período gestacional geralmente não considerado pelos pesquisadores. Os autores destacam que outros parâmetros podem ser utilizados como referência ao início da internacionalização, como por exemplo: o nível de formalização e institucionalização da empresa.

Os autores comentam que prospectar recursos pode ocorrer simultaneamente no mercado internacional como no doméstico, portanto, a ida ao mercado internacional se constitui como um caminho para existência da empresa e não somente um mercado consumidor. De acordo com as evidências encontradas, as empresas reuniram recursos no mercado doméstico mas buscaram proteção de patentes, financiamento e investimento em reputação no mercado internacional. A cadeia de valor da BG recebeu investimentos oriundos do exterior e do mercado nacional.

#### **2.4.4.4. Modelo de Hagen & Zucchella (2014)**

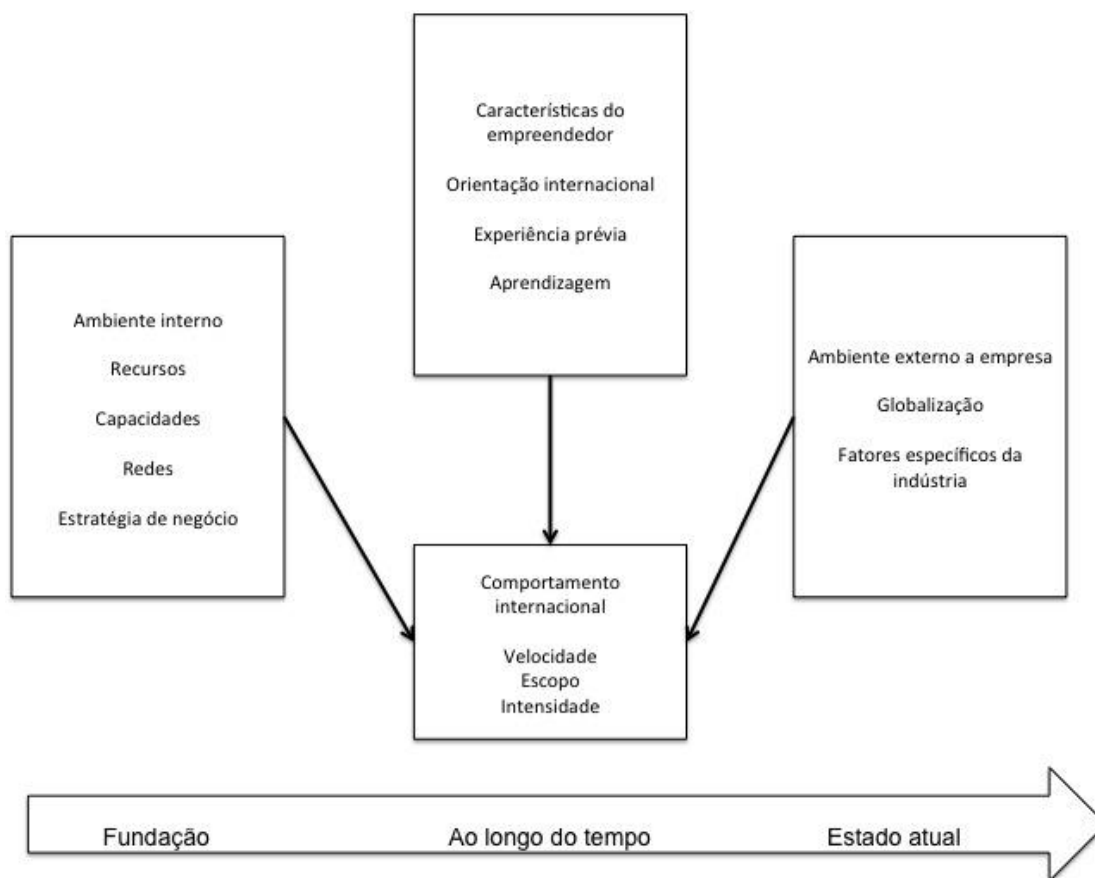
O modelo processual de Hagen & Zucchella (2014) tem por objetivo dar entendimento sobre os fatores que influenciam o processo de internacionalização de uma BG ao longo do tempo. Os autores avaliam três conjuntos de fatores: (1) características do empreendedor, (2) ambiente interno da empresa e (3) ambiente externo a empresa. Esses três conjuntos são avaliados em relação ao crescimento e velocidade de internacionalização da BG. O estudo é realizado sob uma perspectiva longitudinal.

**Quadro 11: Fatores abordados no modelo processual de Hagen e Zucchella (2014).**

<b>Fatores</b>	<b>Descrição dos fatores</b>
Características do empreendedor	<p>Descrito como as habilidades e características do empreendedor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tipos de conhecimento;</li> <li>- visão sobre o trabalho em equipe;</li> <li>- modo como busca e coleta informações;</li> <li>- propensão a riscos;</li> <li>- visão global;</li> <li>- contatos pessoais.</li> </ul>
Ambiente interno a BG	<p>Descrito como a estratégia da empresa e sua estrutura organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recursos da empresa;</li> <li>- parceiros;</li> <li>- escolha de atuação em nichos;</li> <li>- desempenho;</li> <li>- estratégias de curto e longo prazo.</li> </ul>
Ambiente externo a BG	<p>Descrito como a relação entre a empresa e o ambiente que a circunda.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Características do setor;</li> <li>- Fatores políticos, sociais, econômicos e institucionais.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Hagen & Zucchella (2014).

As habilidades dos empreendedores são a base para o início do processo de internacionalização. No longo prazo, no entanto, se a empresa não der continuidade ao desenvolvimento de oportunidades e à busca pelo aprendizado, as capacidades dos empreendedores não serão suficientes para dar subsídios de crescimento em mercados complexos. Nesse sentido, são as redes que darão as condições necessárias para o crescimento da empresa. Os autores comentam que não é a quantidade de contatos que fará a diferença no progresso internacional, mas a qualidade das relações que promoverá a troca de conhecimento e endossará a imagem da empresa dentro do mercado. O padrão de crescimento da BG é não-linear e pode ser descrito como períodos intercalados e de estagnação onde a internacionalização é marcada por eventos críticos como por exemplo: identificação de parceiros que redirecionam a estratégia da empresa. A Figura 12 apresenta o modelo conceitual de Hagen & Zucchella (2014, p. 502)



**Figura 13: Modelo conceitual – Hagen & Zucchella (2014)**

Fonte: Hagen & Zucchella (2014, p. 502).

## 2.5 Síntese da revisão da literatura apresentada e a perspectiva do processo

A presente seção tem por objetivo apresentar a síntese das perspectivas apresentadas no trabalho acerca do processo de internacionalização de empresas sob a ótica do processo. Assim, a seção está organizada da seguinte maneira: inicialmente, é apresentada a perspectiva do processo. Em seguida, descreve-se, de forma sucinta, o desenvolvimento internacional de acordo com o modelo de Uppsala. Em seguida, examina-se os trabalhos de Bizzi & Langley (2012) e Halinen & Mainela (2013), que convidam os pesquisadores a olhar a teoria de Redes sob a perspectiva do processo. Na sequência, o desenvolvimento da BG é descrito com base na literatura de BG apresentada.


De acordo com Welch & Paavilainen-Mantymäki (2014), a perspectiva do processo é aquela que engloba a dimensão de tempo e observações longitudinais. De acordo com os autores, o Modelo de Uppsala é um modelo processual de natureza dinâmica, onde os eventos são *path-dependent*, transcorrem através do tempo e são não determinados. O modelo filia-se ao paradigma do comportamento

da empresa e, portanto, a perspectiva do processo encontra-se na base de sua constituição, uma vez que uma das premissas desse paradigma é a de que as decisões são dependentes da história da empresa (Welch, Nummela & Liesch, 2016). De forma resumida, a partir da literatura apresentada, o processo de internacionalização de empresas, segundo o modelo de Uppsala, pode ser descrito da seguinte maneira:

A internacionalização da empresa, geralmente, ocorre por uma necessidade de mercado consumidor para o produto que a empresa oferece. A busca por novos mercados é dirigida pela percepção de distância entre as características do mercado doméstico e o mercado internacional. O comprometimento com o mercado ocorre através da alocação de recursos tangíveis ou intangíveis da empresa. As primeiras atividades de exportação acontecem. A intensidade do comprometimento aumenta ou diminui conforme a resposta que a empresa tiver às primeiras atividades em direção ao mercado internacional, o que significa dizer que, o grau de investimento de recursos da empresa será resultante do processo de aprendizagem. Nesse contexto a empresa se insere em uma rede internacional que lhe dá condições de adquirir diversos tipos de conhecimento e acessar canais de distribuições. A medida que a empresa vai obtendo bons resultados, há crescimento internacional em  $t' = \eta + 1$ .

A seguir no Quadro 12 com o processo de internacionalização da empresa descrito segundo a evolução do Modelo de Uppsala.

**Quadro 12: O processo de internacionalização do Modelo de Uppsala**

<i>Processo de Internacionalização de empresas tradicionais - Modelo de Uppsala</i>				
<i>Gatilhos</i>	<i>Gestação</i>	<i>Investimentos</i>	<i>Internacionalização</i>	<i>Comprometimento</i>
$t = 0$			$t = \eta$	
Saturação do mercado doméstico	Escolha do mercado com características semelhantes pela percepção do decisor	Investimento de capital e recursos	Primeiras atividades de exportação	Inserção na rede internacional
				
$t' = \eta + 1$				
Aprendizagem experiencial	Desenvolvimento de capacidades	Posição na rede	Ampliação das operações	Investimento de tempo e recursos

\*tal que  $\eta$  = número de atividades no exterior

Fonte: Adaptado de Johanson & Vahlne (1977, 1990, 2003, 2006, 2009, 2013).

De acordo com Ford & Hakansson (2006), os processos que ocorrem através das redes são fenômenos que receberam pouca atenção na área de negócios. Em particular, na área de negócios internacionais, um dos poucos trabalhos encontrados como por exemplo o de Mainela & Puhakka (2008) analisou o desenvolvimento de uma *joint venture* internacional via redes pela perspectiva do processo. Bizzi & Langley (2012) e Halinen & Mainela (2013) convidam os pesquisadores a realizarem pesquisas que analisem a influência das redes sob a perspectiva do processo e comentam que o desenvolvimento das redes podem ser analisadas ao longo do tempo, considerando os diversos níveis de relacionamentos e interações entre os integrantes da rede.

Conforme exposto ao longo da revisão da literatura, as redes constituem um contexto que pode favorecer ou não o processo de internacionalização das empresas. De acordo Kiss et al., (2011) e Tang (2011), as redes são fundamentais no início e no desenvolvimento do processo de internacionalização. As redes beneficiam o processo de internacionalização porque servem de canal de distribuição, auxiliam na construção da imagem da empresa no mercado internacional, promovem aprendizagem e a troca de conhecimentos, auxiliam na prospecção de recursos e dão suporte para o crescimento internacional. Por outro lado, as redes podem restringir os horizontes dos integrantes da rede e produzir o efeito *lock-in* (Tang, 2011).

Com relação aos estudos sobre BG, a perspectiva do processo é recente (García-Lillo, et al., 2016). Alguns trabalhos como o de Jones & Coviello (2005), Gabrielsson et al. (2008), Hewerdine e Welch (2013) e Hagen & Zucchella (2014) focaram seus esforços em descrever o desenvolvimento internacional de uma BG por uma perspectiva processual e longitudinal que abarca a dimensão temporal. Os modelos conceituais apresentados, descrevem o ciclo de internacionalização de empresas que se internacionalizam de forma acelerada. Jones & Coviello (2005) descrevem um modelo conceitual sobre empreendedorismo internacional. O modelo acomoda fatores relacionados aos empreendedores, ambiente interno e externo a empresa bem como o seu desempenho. O trabalho de Gabrielsson et al. (2008) descreve os elementos que constituem as três etapas do processo de internacionalização da BG e também o modo como esses elementos moderam a transição de uma etapa para outra. O trabalho de Hewerdine & Welch (2013) foca na etapa de formação da BG. Neste trabalho, os autores descrevem como o processo embrionário da BG está relacionado a ida da empresa ao exterior e como a estratégia de internacionalização pode ser, também, um caminho de constituição da empresa no qual a ida ao exterior pode ocorrer para diversos fins antes mesmo de iniciarem as vendas no mercado internacional. Finalmente, Hagen & Zucchella (2014) focam seus esforços em dar entendimento ao crescimento internacional da BG e afirmam que este movimento de ascensão pode ser intercalados por estágios de estagnação e apresenta-se como sendo não-linear. A seguir um Quadro 13 apresenta de forma integrada o processo de internacionalização da BG segundo os trabalhos apresentados na revisão da literatura sobre BG.

**Quadro 13: O processo de internacionalização da BG.**

Processo de Internacionalização de empresas BG					
Gatilhos		Gestão	Internacionalização	Aprendizagem	Investimentos
		Comprometimento			
t = m					
Combinação desses fatores	Características do Empreendedor	Desenvolvimento de capacidades	Primeiras vendas no exterior	Conhecimento específicos da rede	Investimento nas redes de relacionamentos
	Características da empresa	Desenvolvimento de pesquisa	Fortemente dependente da rede	Conhecimento específico do negócio	
	Características do contexto	Desenvolvimento de competências			
	Busca por conhecimento	Estruturação de laços			
Aprendizagem permeia todo o processo					
t = m + 1		Gestão	Internacionalização	Crescimento Internacional	Investimentos
Desempenho		Comprometimento			
		Busca por voô solo  Mudança no modelo de negócio	Posicionamento mais forte na rede	Operações independentes.  Capitão do Canal	Investimento no crescimento do negócio que é diferente do crescimento internacional

\* tal que  $m$  = número de atividades no exterior.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3

## Metodologia

Este capítulo apresenta a metodologia adotada no estudo. Inicialmente, retoma-se a pergunta de pesquisa apresentada no capítulo introdutório, que é desdobrada em perguntas específicas. Em seguida, apresenta-se o método de pesquisa adotado, o estudo de caso único longitudinal, assim como as justificativas para seleção do método, e a abordagem abdutiva adotada. Na sequência, indica-se a forma como os dados foram coletados e a forma como foram analisados. Finalmente, apresentam-se as limitações do método.

### 3.1 Perguntas da Pesquisa

O estudo buscou evidências quanto à aplicação de teorias comportamentais de internacionalização a organizações não governamentais, buscando responder à seguinte pergunta de pesquisa:

*As teorias comportamentais de internacionalização, em particular o Modelo de Uppsala, e a perspectiva de Born Global, podem explicar o fenômeno de internacionalização de organizações não governamentais?*

Para responder a essa pergunta, foram formuladas as seguintes perguntas específicas:

- Como se desenvolve o processo de internacionalização de uma ONG internacional?
- Em quantas fases se pode dividir este processo?
- Quais os gatilhos de seu processo de internacionalização?
- Como se dá a sequência de mercados externos em que ingressa uma ONG internacional?
- Qual a relevância das redes no decorrer do processo de internacionalização de uma ONG internacional?
- É possível identificar características empreendedoras durante o processo de internacionalização de uma ONG internacional?

### 3.2 Método de Pesquisa: Estudo de Caso Longitudinal

O presente trabalho utilizou a metodologia do estudo de caso longitudinal



(Blazewsky, 2011) dentro da perspectiva *in vivo*, em que as evidências são coletadas por meio de dados secundários. É uma pesquisa qualitativa e as evidências são investigadas via estudo de caso único (Ghauri, 2004; Pauwels & Matthyssens, 2004).

### 3.2.1. Estudo de Caso

O uso do método do estudo de caso se justifica pela sua adequação às perguntas que norteiam esta pesquisa. Ghauri (2004) explica que a natureza da pergunta de pesquisa é que permite ao pesquisador uma escolha metodológica adequada. Eisenhardt (1989) e Ghauri (2004) afirmam que o uso do método do estudo de caso justifica-se quando um tema de pesquisa é ainda pouco conhecido. O método pode oferecer explicações e subsídios para construção de teorias e pode ser aplicado quando a área de pesquisa está em estágio de desenvolvimento inicial ou se propõe a ser uma nova perspectiva para o campo de investigação. Para Gibbert et al. (2008), o estudo de caso é considerado apropriado como ferramenta na fase inicial e mais crítica de desenvolvimento teórico, quando variáveis-chave e suas relações estão sendo exploradas. No caso deste estudo, os argumentos apresentados por Eisenhardt (1989), Ghauri (2004) e Gibbert et al. (2008) condizem com os temas teóricos eleitos, uma vez que tradicionalmente o modelo de Uppsala e a perspectiva de BGs são colocados em oposição. Adicionalmente, a perspectiva do processo ainda é pouco utilizada nos estudos da área de negócios internacionais (Welch & Paavilainen-Mantymaki, 2014).

A escolha do estudo de caso único adequa-se a estudos exploratórios que servem de primeiro estágio para futuros estudos (Ghauri, 2004). Outro ponto importante diz respeito ao grande volume de dados a respeito da organização, o que leva à opção de estudo de caso único. De acordo com Brannen (2011), o estudo de caso único permite que sejam analisadas questões específicas de forma mais aprofundada e Bizzy & Langley (2012) colocam que, em estudos de caso únicos, diferentes eventos podem ser avaliados ao longo do tempo dentro de um mesmo objeto de pesquisa. Finalmente, segundo Fletcher & Plakoyiannaki (2011), a escolha do estudo de caso único adequa-se a estudos que buscam o desenvolvimento conceitual específico.

### 3.2.2. Estudo Longitudinal

O presente estudo é do tipo longitudinal retrospectivo, ou seja, o pesquisador, situado em determinado momento do tempo, busca dados que tratam de um período passado, em que se desenrolou o processo que deseja examinar (Blazewsky, 2011, p. 257).

De acordo com Van de Ven & Huber (1990, p. 213), estudos que visam responder perguntas do tipo “Como as mudanças em organizações nascem, desenvolvem-se, crescem e terminam através do tempo?” buscam investigar como os eventos ocorrem ao longo do tempo. Ainda de acordo com os autores e, adicionalmente, Welch & Paavilainen-Mantymaki (2014), este tipo de pergunta de pesquisa requer que o foco da pesquisa seja explicar e observar a sequência de eventos observados ou registrados pelo pesquisador via as narrativas históricas relatadas pelos entrevistados. O processo e o tempo são os eixos centrais para o desenvolvimento teórico deste tipo de pesquisas. Nesse sentido, Van de Ven & Huber (1990) sugerem que a história do fenômeno estudado seja contada para que as propriedades dos eventos e a ordem dos acontecimentos mantenham-se preservadas, de modo a compreender os padrões de mudança.

Tipicamente, os estudos longitudinais utilizam recortes de determinado período de tempo escolhido pelo pesquisador, dados repetidos ou solicitam ao entrevistado que reconstrua através de suas narrativas episódios passados que possam contar o desenvolvimento da entidade organizacional observada. Os autores enfatizam que, para se obter um estudo longitudinal adequado, é necessário que o desenho da pesquisa permita a observação de diferenças ou mudanças no fenômeno observado ao longo do tempo e o foco é no processo (Hasset & Paavilainen-Mantymaki, 2013).

De acordo com Welch & Paavilainen-Mantymaki (2014, p. 12), o processo não pode ser removido do seu contexto: o processo de internacionalização de uma organização insere-se em um ambiente dinâmico e deve ser visto como contínuo. Van de Ven & Poole (1995) enfatizam que processo significa progresso, no sentido de ordem e sequência de eventos ao longo do tempo na organização. Para Langley et al. (2013), o processo pode ser entendido como aquele que representa mudança nas coisas, ou seja, em que o mundo é visto como feito de processos ao invés de coisas. Blazewsky (2011) explica que estudos longitudinais combinam

com determinada área de conhecimento que integra os elementos processuais, o desenvolvimento evolucionário e a dependência de trajetória e tais elementos só podem ser descobertos via uma metodologia que estude os processos.

Pettigrew (1992) destaca que o estudo da sequência de eventos é relevante, mas que não basta apenas contar uma história ou descrever os eventos, é necessário encontrar os padrões transversais existentes. O autor destaca, ainda, que o pesquisador deve ter cuidado para não assumir que os eventos são fixos dado um ponto inicial. Para ele, os padrões no contexto social são inerentemente diversos e imprevisíveis, em que um emaranhado de diferentes forças molda o processo.

Jones & Khanna (2006) e Lockett & Wild (2014) afirmam que há relevância no contexto e no percurso histórico das organizações estudadas por teóricos da área de estratégia, em particular, negócios internacionais.

Na área de negócios internacionais, é possível encontrar estudos longitudinais, entretanto, de acordo com Kuivalainen et al., (2012) estudos longitudinais sobre BGs são raros. Nesse sentido, diversos autores (Jantunen et al., 2008; Nordman & Mélen, 2008; Welch, Nummela & Liesch, 2016) recomendam que estudos longitudinais sejam realizados. O Quadro 14 apresenta alguns estudos que utilizaram a perspectiva longitudinal e outros estudos que recomendam o uso da perspectiva longitudinal para desenvolvimento teórico no campo de negócios internacionais.

**Quadro 14: Estudos que utilizaram a perspectiva longitudinal e/ou recomendam o uso da perspectiva longitudinal.**

<b>Autor</b>	<b>Uso da perspectiva longitudinal</b>
Jolly et al. (1992)	Estudo longitudinal de INVs que obtiveram sucesso internacional
Gabrielsson et al. (2008)	Analisou seis anos de desenvolvimento internacional.
Hagen & Zucchella (2014)	Utilizou a perspectiva longitudinal para analisar o desenvolvimento internacional da BG.
Jantunen et al., (2008)	Recomenda que pesquisas futuras utilizem a perspectiva longitudinal para estudos sobre crescimento internacional
Nordman & Mélen (2008)	Recomendam estudos longitudinais para estudos sobre desempenho da BG.
Kuivalainen et.al. (2012)	Recomendam estudos longitudinais para aprofundar o conhecimento sobre o desenvolvimento da BG.
Kiss et al. (2012)	Recomendam o uso de estudos longitudinais no estudos sobre internacionalização de empresas de países emergentes.
Hennart (2014)	Recomenda uso de estudos longitudinais para melhor entendimento do desenvolvimento da BG.
Welch, Nummela & Liesch (2016)	Recomendam o uso de estudos longitudinais para estudos sobre o processo de internacionalização de empresas utilizando Modelo de Uppsala ou perspectiva de BG.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 Seleção do Caso

Ghauri (2004) afirma que a escolha do método do estudo de caso relaciona-se diretamente com a escolha do objeto de pesquisa a ser estudado que, no caso desta tese, trata-se de um tipo de organização pouco estudada na área de negócios internacionais. Logo, o estudo de caso não é uma escolha apenas metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado. De acordo com o autor, a seleção do caso é de extrema relevância e deve combinar teoria com pragmatismo, ou seja, deve atender às questões de pesquisa e estar disponível para pesquisa.

Para o presente estudo, optou-se por analisar o caso Médicos sem Fronteiras (MSF). De fato, o MSF, fundado em 1971, é uma das maiores organizações não governamentais com objetivo de atuar internacionalmente desde sua origem. Um dos seus fundadores, Bernard Kouchner, foi responsável pela criação da resolução 43/131 da ONU que permite às ONGs prestar assistência humanitária internacional em situações de conflito armado. Assim sendo, os seguintes critérios foram estabelecidos para seleção do caso a ser estudado: relevância internacional da ONG; atuação em vários países, com o propósito de captação de recursos, humanos e financeiros; disponibilidade de dados secundários suficientes para realização do trabalho.

### 3.4. Coleta de Dados

O estudo se baseou em dados secundários.

São muito comuns, tanto em estratégia, quanto em negócios internacionais, o uso de casos longitudinais baseados em dados secundários. De acordo com Phelan, Ferreira & Salvador (2002), nos primeiros vinte anos de publicação do *Strategic Management Journal*, a maioria dos artigos publicados utilizou dados secundários. De acordo com Pettigrew (1990), o uso de dados secundários é útil para revelar o “como” e “por que” as mudanças ocorreram na empresa. Brannen (2011) afirma que é possível conduzir pesquisas históricas através de dados secundários. Finalmente, de acordo com Yang, Wang & Su (2006), 32,7% dos estudos realizados na área de negócios internacionais utilizaram dados secundários sendo o *Journal of International Business Studies* a revista científica com o maior percentual de pesquisas que utilizou dados dessa natureza. Ainda de acordo com os autores, “o uso de dados secundários são de natureza quantitativa ou qualitativa” (Yang, Wang & Su, 2006, p. 607).

A coleta de dados via principalmente dados secundários para a construção retrospectiva de um processo é adequada, uma vez que utiliza dados de diversas fontes, tais como entrevistas publicadas, artigos, teses, entre outros, assim como dados financeiros e relatórios de atividades disponibilizados pela ONG para acesso público na internet.

Entretanto, há limitações inerentes ao uso de dados secundários. Hox & Boeijs (2005) salientam três problemas. O primeiro diz respeito à utilidade dos dados para responder às questões de pesquisa. Existem diversas fontes de dados na internet e em diferentes meios de comunicação e, por isso, o pesquisador deve ter cuidado na escolha de fontes fidedignas. O segundo diz respeito à rastreabilidade das informações, ou seja, o pesquisador deve ter condições de saber a origem dos dados e acessá-los quando for necessário durante a pesquisa. O último diz respeito à metodologia aplicada aos dados coletados, ou seja, o pesquisador deve buscar ter um entendimento do protocolo utilizado nos dados quando estes foram coletados.

Para esta tese, foi analisado um vasto conjunto de dados do MSF, como por exemplo, os relatórios gerenciais e financeiros dos últimos 14 anos da organização (2004-2016), dados disponibilizados online em site próprio, livros, teses e artigos sobre o MSF. Também foram consultadas entrevistas realizadas

pelo próprio MSF, disponibilizadas no relatório de Binet & Saulnier (2017). Parte das referências utilizadas e a relação das entrevistas consultadas estão disponibilizadas no Apêndice 1 e 3

### 3.4. Análise de Dados

A análise dos dados consistiu, em uma primeira etapa, composta pela descrição em ordem cronológica dos eventos acerca do crescimento internacional do MSF, durante o período de 1971 ao ano 1999. Em seguida, foi descrita a estrutura de governança do MSF onde é apresentado o progresso financeiro dos Centros Operacionais e os respectivos escritórios durante os anos de 2004 a 2016. A segunda etapa consistiu na análise do caso e subdivide-se em dois estágios: o primeiro, em que os eventos acerca da internacionalização são avaliados através das teorias eleitas para esse trabalho – o Modelo de Uppsala, a perspectiva de Born Global, ambas no contexto da rede pela ótica do processo – de forma segmentada, ou seja, avaliam-se as consistências entre os construtos e premissas para cada uma das bases teóricas adotadas e, o segundo estágio, onde as perguntas de pesquisa são respondidas.

#### Quadro 15: Etapas do estudo

<b>Etapas</b>	<b>Evento</b>
Visita aos sites oficiais do MSF	Download dos relatórios financeiros e de atividades do MSF.
Busca por material que referenciasse o MSF em mídias diversas	Download de reportagens, artigos de jornais, revistas, e-books, vídeos sobre o MSF.
Busca por artigos acadêmicos sobre o MSF	Download de artigos acadêmicos sobre o MSF na área de Ciências Sociais e Ciências Sociais aplicadas.
Triagem do material encontrado	Primeira triagem do material. Excluídos os materiais que descreviam com preciosismo a ajuda humanitária do MSF que tinham como foco explicar impactos da ação do MSF nas sociedades que atuava.
Organização do Material	Catologação do material.
Primeiro esboço da estrutura de governança do MSF	Primeira tentativa de dar entendimento a organização MSF.
Leitura dos relatórios financeiros e de atividades internacionais do	Leitura integral dos relatórios financeiros e de atividades do MSF dos anos 2004-2016.

MSF Internacional	
Digitação dos dados financeiros do MSF	Digitação em planilha dos dados financeiros do MSF referentes aos Centros Operacionais, escritórios e programas.
Coleta de entrevistas dadas para o MSF	Coleta e tradução das entrevistas concedidas ao MSF por seus integrantes.
Definição do recorte da pesquisa – redirecionamento da pesquisa	Inicialmente, esta pesquisa analisaria a atuação internacional do MSF nos projetos de assistência humanitária e sua entrada nos países em situação de emergência. Entretanto, escolheu-se redirecionar o foco da pesquisa na análise dos dados referentes aos Centros Operacionais e escritórios.
Descrição temporal dos eventos do MSF	Listagem dos eventos em ordem cronológica.
Categorização dos eventos	Classificação do evento de acordo com o seu contexto: institucional ou internacional.
Análise dos dados à luz da teoria	Avaliação dos dados com relação aos pilares teóricos eleitos
Conclusão do estudo	Conclusões do estudo e respostas às perguntas de pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.5. Limitações do Método

De acordo com Yin (2005), o método de estudo de caso encontra limitações com relação ao seu poder de generalização, em especial estudos de caso único. Entretanto, de acordo com o autor, estudos de casos não devem ser visto sob a ótica de amostragem estatística dado que o foco é a generalização teórica. Gibbert et al. (2008) comenta que apesar do potencial em gerar *insights*, geralmente, há falta de rigor em termos de validade e confiabilidade. Para esse estudo, de modo a aumentar a confiabilidade e validade, a triangulação de dados foi realizada a partir da coleta em diferentes fontes de dados. Por sua vez, Yin (2010) sugere que as etapas do estudo de caso sejam descritas de modo que possam ser replicadas em estudos futuros.

## 4

### **Apresentação do caso - Médicos Sem Fronteiras (MSF)**

Este capítulo faz uma descrição do caso Médicos Sem Fronteiras (MSF) desde sua fundação, enfatizando seu processo de internacionalização, tanto no que se refere aos projetos realizados, como ao aparecimento e desenvolvimento de unidades associadas ao núcleo original. Os extratos de entrevistas apresentados no texto a seguir fazem parte de dados secundários coletados pela pesquisadora e a relação dos entrevistados, seus cargos e as páginas do documento (Binet & Saulnier, 2017) do qual essas entrevistas foram extraídas, encontra-se no Apêndice 3.

#### **4.1 Histórico**

##### **4.1.1 Fundação**

A ONG MSF foi fundada em 21 de dezembro de 1971, na França, por um grupo de médicos e jornalistas (vide Apêndice 2), com o objetivo de dar assistência social e médica a civis em contextos de calamidades. A guerra civil em Biafra, no sudeste da Nigéria, entre 1967 e 1970, impulsionou treze profissionais a fundarem uma das maiores organizações de assistência médica internacional (Journal Tonus). De acordo com Pinto (1996), o movimento embrionário do MSF foi liderado pelo médico Bernard Koucher e sua equipe do Comitê Internacional contra o genocídio em Biafra. O objetivo principal do grupo foi atuar a favor das vítimas e estabelecer uma intervenção humanitária mais eficiente em Biafra, que rompia com os padrões de ajuda humanitária internacional praticados por outras ONGs na época (Pinto, 1996).

Brauman & Tanguy (1998) apontam a criação do MSF como o resultado de um movimento iniciado dez anos antes por médicos do Comitê Internacional da Cruz Vermelha (ICRC). A intervenção humanitária internacional de cunho médico estava condicionada apenas a localidades onde houvesse reconhecimento formal, por parte de órgãos internacionais, da existência de um conflito armado. Entretanto, na maioria dos conflitos armados, os membros de ONGs não eram encorajados a enviar equipes de assistência médica, porque já havia no local equipes médicas militares que atendiam os exércitos em confronto. Contudo,



durante o período da Guerra Fria, em meados da década de 1960, um movimento de descolonização de países do continente africano e asiático estimulou guerras civis, em circunstâncias sociais precárias, sem qualquer assistência médica para a população. Nesse contexto, os médicos pertencentes a ONGs de ajuda humanitária perceberam a necessidade de prestar serviços aos civis, independentemente do reconhecimento formal da existência de conflitos por parte das autoridades. Então, o MSF surgiu com o propósito de modificar a atuação humanitária internacional (Barnett, 2011).

De acordo com o estatuto do MSF, criado em 1971, o MSF surgiu como uma associação privada com vocação para atuar na arena internacional e regida pelo conjunto de leis da convenção francesa de 1901 para organizações sem fins lucrativos (Estatuto MSF, 1971). Além do estatuto, uma carta foi redigida com um conjunto de princípios nos quais fundamentam a existência da organização: o provimento de assistência humanitária independente de política, credo, raça ou religião; neutralidade em que os integrantes do MSF exercem suas atividades médicas onde houver necessidade independentemente de assuntos internos do governo; é vetada a aliança entre os integrantes do MSF com líderes ou autoridades locais; os associados respeitam o princípio da confidencialidade; é vetado aos voluntários buscarem reconhecimento ou qualquer compensação pessoal (MSF charter, 1971, p. 1).

De acordo com Binet & Salunier (2017), o MSF originou-se em um contexto favorável com relação aos recursos humanos e mercados de atuação, pois havia na França um contingente de profissionais da área de saúde que não se interessavam em limitar a atuação médica à prescrição de medicamentos e ao tratamento de sintomas, e diversos países subdesenvolvidos estavam carentes de profissionais. Portanto, durante os primeiros anos de funcionamento, entre 1971 e 1974, o MSF não captava recursos ou contava com qualquer apoio financeiro. Tal decisão decorre do fato de os médicos integrantes da organização desfrutarem de uma condição financeira favorável e acreditarem que pedir doações de recursos financeiros poderia manchar a imagem da ONG junto à sociedade.

Assim, durante os primeiros anos de atuação e devido à falta de recursos, o MSF resumia-se a um grupo de profissionais que se encontravam associados sob um conjunto de diretrizes e prestavam socorro junto a ONGs maiores e mais

experientes na época, como por exemplo, a Cruz Vermelha, a Land of People, a Save the Children, a UNICEF e a Order of Malta.

#### 4.1.2 Crescimento Institucional & Crescimento Internacional

Em 1977, o MSF realizou uma Assembléia Geral com o objetivo de expandir o movimento por meio da fundação de escritórios, na região da França, de modo a captar profissionais locais e distribuir as tarefas que estavam centralizadas no escritório de Paris. Dessa forma, a necessidade da criação de seções regionais permitiu maior eficiência em termos de agrupamento de membros, agilidade no fluxo de informação, melhoria em recrutamento e seleção e uma disponibilidade maior de médicos para atender emergências. Foi decidido, nessa Assembléia, que as seções deveriam ter autonomia financeira, além de explanado que o MSF ainda era incipiente para considerar uma expansão internacional.

No mesmo ano, Claude Malhuret, médico co-fundador do MSF, passou a liderar um grupo que exigia que o MSF tivesse mais estrutura física. Em oposição a este movimento de estruturação e liderado por Bernard Kouchner, outro grupo do MSF mantinha-se mais cauteloso com relação à expansão da organização, com receio de que esta resvasse em uma estrutura burocrática e perdesse o idealismo do voluntariado. Claude Malhuret, presidente do MSF em 1978, trata em entrevista sobre o clima de separação entre dois grupos dentro do MSF.

*“(...) a organização estava dividida entre dois grupos de fundadores que estavam prestes a colidir (...) o MSF não tinha recursos. Quando fui eleito para ser Presidente em 1978 a verba era de 100.000 francos (o equivalente a 20.000 dólares na época). Eu falei: quando eu comparo o MSF com ONGs que têm recursos financeiros e que nos contratam, eu digo que se o MSF continuar dessa forma morrerá (...).”*  
(Claude Malhuret, Presidente do MSF 1978-1979 e integrante do Comitê Gestor entre 1979-1985).

De acordo com Brauman e Tanguy (1998), a segunda geração de médicos do MSF defendia que a organização deveria aperfeiçoar as operações inerentes a intervenções humanitárias, como por exemplo, logística e entrega de suprimentos. Em contrapartida, os fundadores defendiam, em particular o médico Bernard Kouchner, que o MSF deveria manter intervenções curtas, voluntárias e independentes. A dissonância interna ocorreu devido ao objetivo inicial da

fundação do MSF, que foi justamente a ênfase na atuação em situações de emergência com o intuito de atender civis de forma pontual.

*“(...) Eu fui à Assembleia Geral do MSF em 1977, quando o MSF não era nada. Tinha em torno de 20 pessoas. Durante uma discussão eu decidi me pronunciar. Kouchner perguntou se alguém gostaria de se eleger para o Conselho de Administração. Eu ergui minha mão e fui eleito (...) eu não sabia de nada sobre o MSF e tinha sido eleito para compor o Conselho. Ao mesmo tempo, Kouchner nomeou Malhuret devido a sua atuação no desastre da Tailândia (...). O Conselho era composto por dois grupos: os que seguiam com Kouchner e a nova geração de médicos que chegou para compor o MSF (...) Os outros nos chamavam de burocratas porque queríamos as coisas organizadas.” (Francis Charhon, Presidente do MSF 1980-1982, Integrante do Comitê Gestor 1982-1992).*

Em 1978, um barco no qual se encontravam 2.500 refugiados vietnamitas ficou impossibilitado de aportar na Malásia e, conseqüentemente, os refugiados permaneceram por semanas à deriva no Oceano Pacífico, ao sul da China,. Nesse contexto, Bernard Kouchner tomou a decisão de prestar assistência médica aos refugiados sem consultar o Conselho Diretor do MSF, o que provocou maior distanciamento entre os dois grupos, que já mantinham perspectivas opostas.

Em 1979, durante uma assembléia organizada em Paris, 65% dos integrantes votaram para que o MSF se organizasse melhor em termos de estrutura. Em decorrência, Bernard Kouchner e seus pares deixaram a organização e fundaram no ano seguinte, 1980, a ONG *Médecins du Monde* (MSF, 1979). Após a saída de Kouchner, ocuparam seu lugar três médicos – Claude Malhuret, Francis Charhon e Rony Brauman.

Com o MSF em ritmo de institucionalização e crescimento, em 1981, Jacques Pinel criou um sistema de logística composto por uma frota de aviões e carros com objetivo de dinamizar o atendimento de emergência e, integrar os meios de comunicação, o sistema de transporte e melhorar a eficiência de montagem de kits de emergência. A seguir, trecho da entrevista concedida por Francis Charhon, presidente do MSF durante o período entre 1980 a 1982, que descreve a necessidade de estrutura operacional para a continuidade e possível crescimento do MSF.

*“Não vamos conseguir se continuarmos assim. Pinel disse: ‘Eu vou organizar a logística’, e nós demos carta branca. Eu digo a todos que sem Pinel o MSF não existiria. (...) Lembro-me de escrever um artigo sobre MSF no futuro, com ‘100 pessoas no escritório principal’. As pessoas achavam que eu*

*estava louco. Na verdade eu sempre acreditei que, para uma organização funcionar, tinha que operar profissionalmente. Malhuret organizou e profissionalizou o marketing direto. Ele fez os primeiros envios de mala direta na França e obteve uma taxa de 25% de resposta. Nada era informatizado na época. Nós não sabíamos o que fazer com os cheques que chegavam. Fizemos três fotocópias de cada um e enviávamos para o banco. Em seguida, registramos os nomes e os endereços dos doadores em um livro de registro (...) Claude criou um departamento de captação de recursos. Também precisávamos criar o departamento de comunicação e o departamento financeiro.”* (Francis Charhon, Presidente do MSF 1980-1982, Integrante do Comitê Gestor 1982-1992)

Com Francis Charhon à frente do MSF, iniciou-se um movimento de centralização no qual as seções abertas intituladas “antennas” perderam um pouco de sua autonomia, passandoo poder de decisão sobre possíveis ações a serem tomadas para o escritório central de Paris. A lógica de Charhon era padronizar e organizar as operações de modo a uniformizar o atendimento dos profissionais envolvidos nos projetos do MSF. De acordo com ata da Assembléia de 1980, a autonomia das seções regionais seria inaceitável e o Conselho de Administração ficaria responsável pelos aspectos éticos, políticos, financeiros, legais e administrativos, cabendo às seções apenas gerenciar os custos regionais e propor profissionais para as missões, desde que fossem antes entrevistados pelo integrantes do Conselho. A centralização das decisões fica clara na fala de Rony Brauman, presidente do MSF entre o período de 1984 a 1992.:

*“O Conselho de Administração do MSF era o único órgão oficial deliberativo. Normalmente, as seções regionais eram representadas no Conselho por membros eleitos. Se esse não fosse o caso, as reuniões eram abertas. Como resultado, o MSF desenvolveu uma cultura não lucrativa, deliberativa, onde as regiões atuavam como centro de gravidade. Quando nosso pequeno grupo assumiu, nós canalizamos alguns recursos das seções para centralizar e padronizar as operações e iniciar o processo de desenvolvimento. Quando fui eleito Presidente, Charhon continuou seu trabalho (...) Ele estava desconstruindo as seções regionais independentes. Isso foi completamente endossado. Não gostávamos da forma como as coisas eram executadas, e tivemos uma idéia bastante consistente e clara da direção geral que queríamos para a MSF. Para dizer isso na linguagem de hoje, queríamos estar envolvidos em grandes crises, desastres, movimentos populacionais e conflitos. Esse era o nosso slogan. Para fazer isso, tivemos que centralizar. Você poderia dizer que nosso modelo era um departamento de emergência, com uma estrutura de pirâmide em vez de estruturas mais complexas. Queríamos desenvolver o trabalho em campos de refugiados, onde Malhuret e eu tínhamos ambos as primeiras*

*experiências. Esta era uma "área de crescimento" porque depois de alguns anos, o número de refugiados e conflitos cresceu rapidamente. Até então, as missões de MSF tinham sido sobre o desenvolvimento; estas eram missões muito tradicionais, para as quais basicamente fornecemos um conjunto de habilidades médico-sanitárias e pessoas para complementar as estruturas existentes. Não fomos dirigentes ou tomadores de decisão. Os campos eram territórios virgens onde tudo tinha que ser inventado. Como aconteceu, o novo time de pós-fundadores assumiu e em paralelo, aumentaram os conflitos no Terceiro Mundo. Foi uma coincidência que nos levou a ver os campos de refugiados como a questão estratégica da MSF.” (Rony Brauman, MSF Presidente França 1982-1994).*

Em paralelo ao movimento de crescimento do MSF, de acordo com Binet & Saulnier (2017), em Assembléia Geral Extraordinária de outubro de 1978, ficou aprovada a possibilidade de internacionalização do MSF e foi elaborado um novo estatuto da associação. As primeiras tentativas de internacionalização ocorreram para os EUA e para a Holanda, conforme explica Bernard Kouchner, co-fundador do MSF.

*“Esta não é uma busca de crescimento pelo poder, mas o desejo de realizar a missão básica de MSF. Até agora, nossos membros foram franceses, juntamente com alguns estrangeiros que vieram a Paris porque precisavam de uma estrutura e recursos técnicos (...) e continuamos aceitando novos membros estrangeiros. Mas, à medida que o espírito e a ética do MSF se desenvolveram, as coisas no campo mudaram rapidamente. MSF estava se tornando uma marca distinta de outras organizações internacionais e humanitárias. E não tínhamos médicos suficientes no campo. O grupo francês de profissionais médicos não é suficientemente grande para atender às necessidades de tantas missões. Então, naturalmente, pensamos que seria bom se comesçassem em outros países que estavam de acordo com a vocação original da MSF. Damos-lhes assistência prática. E então, nosso amigo Guy Barthélemy criou um grupo na Holanda. Queríamos ser internacionais com médicos de todo o mundo fazendo parte do MSF. No entanto, nós não elaboramos nossos estatutos, e quando Goldstein chegou a Paris pela primeira vez, ele nos advertiu que os grupos internacionais poderiam seguir seu próprio caminho e que não teríamos controle sobre eles. MSF USA ou MSF México poderiam tomar iniciativas em nome de MSF (...) que poderiam violar nossa carta de princípios (...)A internacionalização da MSF é ainda mais importante do que aumentar o número de missões e de dinheiro arrecadado. Se você pensa sobre nossas missões mais difíceis, você percebe que os médicos poderiam ter vindo de países próximos, teriam um melhor domínio das línguas e estariam melhor adaptados às condições locais. Foi assim que fizemos as coisas na América Latina. Há um fantástico grupo de*

*profissionais médicos lá. Entendo que a expansão não será para o gosto de todos. Diluirá a imagem francesa.”* (Bernard Kouchner, co-fundador do MSF, 13 de maio de 1974).

Entretanto, a organização ainda não tinha definido como seria a estrutura ou governança corporativa dessas seções nacionais. A internacionalização para os EUA, por exemplo, apesar de ter sido incentivada por membros do Conselho de Administração, falhou devido aos conflitos internos do grupo diretor e a ação precipitada de um médico norte-americano, que registrou a marca MSF nos EUA sem apresentar alguns documentos, o que resultou em quebra de confiança no andamento da expansão internacional. O Presidente, na época, desconfiou que o incentivo de Bernard Kouchner à abertura de uma seção nos EUA fora motivado por questões pessoais e não em virtude de um pensamento coletivo direcionado ao desenvolvimento do MSF. De acordo com Brauman (2017), o plano de internacionalização para os EUA foi declinado por divergências entre os integrantes do Conselho de Administração. A seguir, trecho da ata de reunião da Assembleia Geral do MSF em 1978 que explica o porquê da suspensão do primeiro processo de internacionalização do MSF para os EUA e parte da entrevista concedida por Claude Malhuret, que descreve o contexto do MSF na época.

*(...) o Sr. Goldstein avançou e estabeleceu uma seção do MSF nos EUA. Ele não forneceu o projeto de um estatuto local ou uma lista de seus membros da diretoria, ele simplesmente enviou um telegrama informando-nos que o registro havia sido feito nos EUA. O presidente da MSF considera isso uma grave violação de confiança. Ele não apoia a precipitação na expansão internacional quando a regionalização ainda apresenta muitos problemas (...) Ele (Claude Malhuret) também acredita que, se isso acontecer, ele deve começar em países mais próximos da França para que MSF possa exercer melhor uma supervisão - não nos EUA, onde todos sabemos que tudo é possível. (...) No entanto, o relatório da reunião de dezembro de 1977 indica que esta proposta não foi levada em consideração. Além disso, como todos sabem, a Assembleia Geral de abril de 1978 não autorizou a fundação de um grupo nos EUA. Todos esperam que este seja apenas um mal-entendido devido a barreiras linguísticas, em vez de má fé. ” (Ata - MSF Assembleia Geral de novembro de 1978, p. 4-5).*

*“Naquela época, não havia visão organizacional alguma (...) Para nós, internacional significava o “Terceiro Mundo” (...) Ninguém pensava em dar ao MSF uma estrutura internacional. Quando conhecíamos pessoas holandesas, ou de outras nacionalidades, dizíamos a estas pessoas que se elas quisessem fazer alguma coisa pelo MSF, elas poderiam. Richard Goldstein deve ter visto um anúncio ou artigo em alguma revista sobre o*

*MSF e ficou interessado. Ele veio a França e nos disse que a América precisava de seu próprio MSF. Kouchner, ou outra pessoa, disse-lhe espontaneamente, e contra meu conselho, que ele poderia fazer o que queria. Quando o conheci, perguntei de onde ele era (...) e ele me respondeu que trabalhou em um hospital no Bronx (subúrbio de Nova York) e eu disse para mim: “Eles são loucos. Trabalhamos um passo de cada vez para criar uma estrutura para MSF (...). E chega aqui uma pessoa que nunca foi ao Terceiro Mundo e não atuou em campo. Ele é um sujeito legal e vai abrir uma seção do MSF nos EUA (...). Na verdade, ele até poderia fazê-lo porque o MSF tinha sido registrado nos EUA. Então, eu disse a Jean-Christophe Rufin que a criação de uma marca registrada do MSF nos EUA poderia nos arruinar e que nunca mais poderíamos recuperar o nome. Então, nós tínhamos que deter essa ação. No final, Goldstein poderia facilmente ter dito: “Vá para o inferno - vou criar MSF EUA”. Mas ele não criou, porque, na minha opinião, ele estava agindo de boa fé” (Claude Malhuret, Presidente do MSF 1978-1979 e integrante do Comitê Gestor entre 1979-1985).*

Logo, após as divergências decorrentes do movimento de internacionalização para os EUA, em 1979, durante reunião do Conselho da Administração, ficou decidido a criação de duas comissões, uma referente a estruturação de seções regionais (Comissão de Regionalização) e outra para abertura de seções internacionais (Comissão de Internacionalização), as quais ficariam responsáveis pela análise de propostas para a expansão do MSF (Ata da Assembléia Geral do MSF, 1979, p.1-2 parágrafo 3).

No mesmo ano, iniciou-se o processo de abertura de um escritório na Bélgica, mas, inicialmente, este movimento também fracassou. De acordo com Falisse (2006), o escritório francês entrou em contato com um médico que não tinha experiência em missões de emergência, logo o movimento de expansão para a Bélgica não continuou. Foi apenas no ano seguinte, em 1980, quando um grupo de médicos retornou de uma missão na Tailândia, que Phillippe Laurent liderou o movimento de abertura uma seção na Bélgica. De acordo com Laurent (1980), demorou um ano para reunir um grupo que tivesse o “espírito” do MSF, que, na Bélgica, resumiu-se a voluntariado e ausência de afiliação política. A nova seção encontrava-se ligada à matriz pela marca e dispunha de autonomia financeira e operacional, desde que respeitasse os princípios da carta e do estatuto do MSF. A seguir, extrato da declaração do Presidente do MSF, Francis Charhon, a respeito do processo de internacionalização para a Bélgica.

*“Aprendemos muito da nossa primeira tentativa de criar o MSF na Bélgica em 1979. A experiência nos mostrou que o espírito do MSF não pode ser recriado artificialmente simplesmente reunindo um monte de pessoas. Ensinou que é arriscado que um grupo mal preparado se desvie*

*dos princípios básicos enunciados na carta e nos estatutos. Com base nessa experiência, desenvolvemos a seção usando um modelo diferente. Inicialmente, médicos e enfermeiros foram incorporados em outras seções MSF e em campo, eles aprenderam sobre MSF e desenvolveram amizades. Em seguida, depois de terem retornado à Bélgica, alguns desses médicos e enfermeiros elaboraram uma estrutura (...) ...a seção belga tornou-se uma organização sem fins lucrativos (...). Adotamos os estatutos franceses, adaptados à lei belga. (...) Se a MSF Bélgica não respeitar os pontos de vista da MSF, a seção francesa pode retirar o uso de seu nome.”(Relatório anual do Presidente, 1981).*

Ainda em 1979, o Conselho de Administração decidiu abrir uma seção na Suíça para que os recursos financeiros chegassem com mais facilidade aos projetos. O contexto econômico francês era conservador com relação ao fluxo monetário internacional (GREENHOUSE, 1989). Em julho de 1981, criaram a diretoria da associação do MSF Suíça. A seguir, extratos da entrevista concedida por Rony Brauman, presidente do MSF na década de 1980 e de Doris Schopper, presidente do MSF Suíça durante a década de 1980 sobre o processo de abertura de uma unidade suíça.

*“O procedimento (de fundação do MSF Suíça) não foi escrito porque não havia base legal para isso (...) A seção suíça começou sob controle francês, de acordo com um modelo de integração que dava aos franceses uma maioria no conselho (...) Entre o primeiro pedido, quando eu era presidente, havia algumas propostas dos suíços (...) e pediram sua emancipação. No início, a MSF Suíça era mais como uma filial. Tornou-se uma seção no sentido jurídico em 1985-86. Nós não interferimos, mas mantivemos um cuidado (...) Então, poderíamos detê-los, dissolvendo ou alterando a composição do Conselho de Administração. Mas, nunca houve conflito e não precisamos fazer nada.” (Rony Brauman, MSF Presidente, 1982-1994).*

*“Nós nunca soubemos muito bem por que os franceses criaram a MSF Suíça. Foi provavelmente por questões financeiras (...) Não teve nada a ver com começar outro MSF, mas sim ter uma ramificação da MSF França na Suíça por razões financeiras. Então, pediram a um advogado que elaborasse os estatutos. Ele escreveu os estatutos para uma associação suíça. (...) Não havia um escritório. Quando voltei da missão no outono de 1983, decidimos que tinha chegado o momento de desenvolver o MSF Suíça, por isso criamos um pequeno escritório em Genebra. (...) Até que um dia dissemos: “Temos que nos livrar desses 50 franceses. Vamos realizar uma Assembléia Geral real e criar uma verdadeira MSF Suíça.” (Doris Schopper, MSF Presidente MSF Suíça 1985-1987 e 1991-1998; Presidente do Conselho da MSF Internacional 1994-1995, 1997-1998).*

Ainda que a ideia da criação de comissões para organizar as seções regionais e internacionais tenha sido lançada em 1979, apenas em 1981 o assunto



foi discutido e efetivado. De acordo com Binet & Saulnier (2017), a matriz continuava a ver as seções internacionais apenas como estruturas periféricas que orbitavam em volta da MSF França e seu propósito fundamental era fornecer recursos financeiros e mão de obra para execução dos projetos. Assim, em 18 de julho de 1981, o presidente do MSF França na época, Francis Charhon, sugeriu que uma base MSF internacional nortearia as seções internacionais e melhoraria a coordenação das atividades (MSF, 1982). De acordo com o relatório anual de 1982, um estatuto internacional poderia reger de forma harmoniosa as seções internacionais mantendo-as embaixo do mesmo guarda-chuva que o MSF França.

Em 1984, um grupo de holandeses que trabalhou com a equipe do MSF Bélgica no Chad solicitou a abertura de uma seção do MSF na Holanda. A abertura da seção foi feita de forma autônoma e sem o reconhecimento da matriz. A matriz aceitou a proposta de expansão internacional e forneceu, juntamente com o MSF Bélgica, um montante equivalente a 16.300 dólares para a instalação da seção (MSF Holland, 1994). A seguir, trecho da entrevista concedida por Rony Brauman sobre a abertura da unidade holandesa.

*“Os holandeses foram trazidos pela MSF Belgica, com quem trabalharam. Eles eram pessoas boas, um pequeno grupo trabalhador, e eles nos pediram para iniciar MSF Holanda. Nós dissemos que não ainda tínhamos resolvido a questão legal de marca e patente e que precisavam esperar (...) Nós deveríamos ter resolvido de uma só vez, mas havia mais de 10 mil coisas para fazer! Estávamos crescendo tão rápido que não resolvemos isto no momento. Nós não discutimos, porque percebemos que haveria uma seção MSF Holanda, que aconteceria e não havia nada que pudéssemos fazer sobre isso.” (Rony Brauman, Presidente MSF França 1982-1994).*

No mesmo ano, o MSF fundou uma ONG denominada *Liberté Sans Frontières* (LSF), que tinha por objetivo estudar a situação econômica, política e social dos países subdesenvolvidos para informar a sociedade francesa sobre direitos humanos e possíveis caminhos para o desenvolvimento social do terceiro mundo. No entanto, esta ONG fundada como braço do MSF gerou diversos conflitos internos devido a sua imagem política e resultou, em 1985, em uma ruptura temporária do MSF Bélgica com o MSF França restabelecida em 1989 (ata da reunião da MSF Belgica, 27 de abril de 1985). Essa ruptura também foi motivada por algumas ações autônomas realizadas pelo MSF Bélgica que colocavam as diversas equipes do MSF em perigo, como por exemplo, a

intervenção do MSF Bélgica junto ao governo de Angola enquanto equipes do MSF França estavam trabalhando na área de grupos rebeldes ao governo angolano. Em maio de 1985, a matriz entrou com um processo jurídico contra o MSF Bélgica, com o intuito de suspender o direito de uso da marca MSF na seção belga. O MSF França perdeu o caso na corte belga.

Nesse contexto, o MSF França propôs ao MSF Holanda que assinasse um contrato com relação ao uso da marca MSF. A proposta foi declinada, pois, nos países da então Benelux, tal contrato só se aplicava a organizações com fins lucrativos. Devido a este acontecimento, o MSF mais uma vez reconheceu a necessidade de criar uma estrutura internacional para protegê-lo juridicamente no seu processo de internacionalização. A seguir, trecho da carta oficial do MSF Holanda expedida para o MSF França em resposta à restrição ao uso de marca MSF imposta pelo MSF França.

*“(...) Concluimos que não podemos assinar este acordo, que é como uma licença para operar uma marca de produto. Nossas duas associações acham isso incompatível com as disposições da Lei Uniforme Benelux sobre marcas de produtos, nos termos do Tratado assinado em 19 de março de 1962, entre a Holanda, a Bélgica e o Luxemburgo. Esta lei aplica-se apenas a empresas industriais e comerciais. Não somos uma empresa desse tipo. Além disso, a lei uniforme do Benelux exclui as marcas comerciais de “serviço” do seu âmbito de aplicação; isto é, marcas comerciais que envolvem serviços (...). não acreditamos que a relação entre nossas duas associações, que visam metas humanitárias, possa estar sujeita ao direito comercial. Além disso, o artigo 2.7, último parágrafo dos estatutos da associação francesa, proíbe expressamente a adoção de formas comerciais com fins lucrativos. Assim, embora não possamos aceitar sua proposta em sua forma atual, estamos empenhados em buscar a colaboração com as outras federações nacionais de Médicos Sem Fronteiras.” (extrato da carta do MSF Holanda para o MSF França em 03 de dezembro de 1985, p.6).*

Em paralelo à criação do LSF, o MSF França e o MSF Bélgica fundaram uma associação para dar suporte a projetos de longo prazo e proporcionar maior estabilidade aos funcionários envolvidos na estrutura do MSF. A Associação Européia de Desenvolvimento da Saúde (AEDES) estabelecia contratos com o MSF e foi estruturada com objetivo de apoiar suas operações e dar treinamentos para os profissionais que pudessem atuar em campo. No mesmo ano, o MSF foi reconhecido como uma associação de interesse público, o que significa dizer que o MSF passou a ter o direito de deduzir o imposto sobre as doações que lhe eram feitas (MSF Bélgica, 1984-1985). A seguir, trecho da entrevista concedida por

Françoise Bouchet-Saulnier, conselheiro jurídico do MSF e que, atualmente, está alocado no MSF Australia.

*“O MSF foi criado na França como uma “associação”. O único propósito desse status era facilitar a liberdade de expressão. O status de interesse público permitiu uma associação para recebesse contribuições dedutíveis e foi obtida em 1985 pela MSF.” (Françoise Bouchet-Saulnier, MSF Conselheiro jurídico desde 1991).*

Dando continuidade ao crescimento institucional, o MSF criou em 1986 um Centro de Pesquisas em epidemiologia que tinha por objetivo providenciar treinamento para saúde pública, dar suporte científico em missões e construir uma rede de contatos científica. Anos mais tarde, este Centro passou a chamar-se Epicentre e constitui-se como uma organização independente que desenvolve, até os dias de hoje, pesquisas e dá suporte a atividades operacionais do MSF. Além da sede em Paris, conta com bases operacionais em Maradi – Niger e Mbarara – Uganda e tem braços de atuação no MSF Bélgica, MSF Dakar, MSF Africa do Sul, MSF Suíça e MSF EUA. O Epicentre recebe apoio financeiro do MSF e diversas ONGs (Epicentre, 2017).

No mesmo ano, 1986, o MSF abriu uma seção em Luxemburgo. O movimento de internacionalização em direção a mais um país da Benelux tinha um objetivo claro por parte dos belgas, criar um escritório nacional que abarcasse as seções belga, holandesa e luxemburguesa.

*“(…) o MSF Luxemburgo foi lançado em abril de 1986. A criação de uma estrutura para os países do Benelux poderia abrir uma porta para a internacionalização. Nossa amizade com a equipe holandesa foi ajudar a superar as dificuldades e tornar essa estrutura verdadeiramente funcional e operacional. Se funcionar, o MSF Benelux seria um modelo para agregar outros países, como a Espanha e a Itália. Estava em curso um estudo jurídico detalhado. Esses links especiais aumentarão a colaboração que já existe entre Bruxelas e Amsterdã: missões conjuntas, troca de pessoal, intercâmbio de informações e atividades conjuntas.” (Programa de atividades – MSF Bélgica, 1986).*

De acordo com o MSF (International Convention, 1989), inicialmente, o MSF Luxemburgo trabalhou sob o guarda-chuva da MSF Bélgica e através dela recebeu recursos financeiros e direcionamento para executar missões. Durante os primeiros dois anos de funcionamento, o MSF Luxemburgo realizou missões para a Etiópia, Líbano, Nicaragua, Guiné e Colômbia, mas não de forma independente. Cerca de 80% dos recursos do MSF Luxemburgo eram oriundos de outras seções

ou subsidiados pelo governo de Luxemburgo. Em razão do modo como se estabeleceu, o MSF Luxemburgo enfrentou limitações com relação ao desenvolvimento de habilidades de gerenciamento de projetos e manutenção de *staff* para coordenar o escritório (Acordo MSF França e MSF Luxemburgo, 1987).

O MSF Espanha foi liderado pelo médico Josep Vargas que entrou em contato com a matriz para se voluntariar. Entretanto, o MSF França se opôs à fundação de uma nova seção, mas Vargas recebeu apoio do MSF Bélgica, MSF Suíça e MSF Holanda. A concretização de uma nova seção ocorreu a partir do momento em que o MSF Espanha passou a ter responsabilidade sobre equipes em campos (MSF *Inter-section meeting*, 1987). A seguir, trechos das entrevistas concedidas por Josep Vargas, presidente do MSF Espanha e de Rony Brauman, presidente do MSF França sobre a abertura da unidade espanhola.

*“Eu estava em Paris quando vi um pequeno anúncio de Médicos Sem Fronteiras e o nome me tocou: eu era médico e não senti que tinha fronteiras. Foi assim que entrei em contato com a MSF na França. Eles me colocaram em contato com a MSF Bélgica, que imediatamente me ofereceu um projeto de emergência no Chad. Eu fui, e depois me pediram para ir para a Nicarágua, para um lugar muito difícil no meio de uma guerra. Eu estava em uma equipe com um médico holandês e duas enfermeiras belgas. Me perguntei por que ninguém na equipe falava espanhol. Percebi que não havia nenhuma organização como MSF na Espanha: livre, independente, sem afiliações religiosas ou políticas. Eu timidamente puxei o assunto com a MSF Belgica, sugerindo: “Talvez na Espanha nós possamos criar ...” Eles disseram, ‘por que não? Nós vamos ajudá-lo. “Então, a questão foi: em qual lugar da Espanha? Pensei que poderia fazê-lo em Barcelona.(...) Havia cinco de nós, o que era o mínimo necessário para registrar uma ONG. Em seu conflito com MSF Bélgica, o MSF França me viu como aliado de MSF Bélgica. Eu não me importava com nada disso, mas eu tinha que ir a Paris para conhecer Rony Brauman, para tranquilizá-lo. Ele disse: “Você deve abandonar o projeto porque não foi aprovado e nem apoiado pelo MSF França, que é a matriz.” Eu disse: “É muito tarde, eu já comecei o MSF Espanha e não vamos parar. Mas não se preocupe, não tenho a intenção de me aliar com ninguém contra a MSF França”. (Josep Vargas, Presidente MSF Espanha 1986-1992).*

*“ [O MSF Espanha] foi o resultado de uma decisão coletiva. Eu percebi que a Espanha era inevitável (...). Então, eu aceitei. A Espanha tinha pessoas que estiveram em campo, que gostaram, que eram empreendedoras e tinham energia. Não queria lutar contra eles. Não senti que tinha o mandato ou a legitimidade para fazê-lo. A idéia não era transformar MSF na Cruz Vermelha e criar seções em todo lugar, mas que o MSF se tornasse um corpo europeu com bases sólidas em diferentes países e pessoas confiáveis. Aceitei totalmente essa ideia. Mas isso teve que ser feito de forma progressiva e precisávamos ser rigorosos sobre as condições, ou seja, a existência de um centro com pessoas com*

*experiência em campo (...) que demonstraram seu compromisso com o quadro geral das ações de MSF.” (Rony Brauman, MSF França - Presidente 1982-1994).*

O crescimento institucional e internacional promoveu um distanciamento entre o MSF França e as demais seções. Durante alguns anos, houve muita resistência por parte da primeira com relação à abertura de novas seções no exterior apesar do Conselho da Administração reconhecer que os jovens médicos ao se voluntariarem no MSF estavam interessados em atuar em campo e não se envolver em processos administrativos. Nesse contexto, foi acordado, entre todas as seções, em fevereiro de 1987, um retardamento deliberado de três anos com relação à instalação de novas seções estrangeiras. Durante o período de 1987 e 1990 no qual a moratória vigorou, as seções buscaram um meio de se integrar e buscar apoio mútuo, e portanto, a equipe do MSF Bélgica e do MSF Holanda desenvolveram um projeto de colaboração que resultou na Unidade de Rápida Resposta (MSF International Meeting, 20/dez 1988).

A ideia dessa unidade era evitar que as diversas equipes internacionais e autônomas do MSF enviassem seu pessoal para campo e desperdiçassem recursos, o que significa dizer que, ao atender uma emergência internacional, haveria uma comunicação mais eficiente e apenas um líder para todas as equipes. A exemplo histórico, destaca-se a missão para Armênia em 1988 que era território da antiga União Soviética e havia sofrido um terremoto de escala 7.8 no qual houve mais de 50 mil mortes. Em termos políticos, a entrada na antiga URSS era quase impossível devido ao contexto da Guerra Fria na cena europeia; ainda assim, as equipes belgas, holandesas e francesas enviaram suas equipes médicas, sob a coordenação de uma médica filiada à seção belga (GASTELLU-ETCHEGORRY, 2017).

A integração entre as seções em busca de maior eficiência nas missões resultou em 1988 na formação do Conselho Internacional que se constituiu com o objetivo de melhoria da coordenação internacional das atividades relacionadas a todas as unidades administrativas do MSF (International Meeting MSF, abril de 1989).

No mesmo ano em que o Conselho Internacional se reuniu pela primeira vez, um dos médicos associados solicitou à França a abertura de uma seção em Portugal, sob supervisão francesa. Além do pedido, os integrantes debateram

sobre a possibilidade de abertura de novas seções de forma espontânea por médicos já associados ao MSF. O Conselho Internacional ficou sediado em Bruxelas e o MSF Bélgica respondeu pela presidência do órgão (Ata do MSF Internacional em Bruxelas, 14 de fevereiro de 1989).

*“Em 21 de abril de 1989, os critérios para a criação de novas entidades foram acordados. As seções reconheceram que a internacionalização era “uma parte integral e inegável das ideias e filosofias atuais do movimento [do MSF]”. Eles concordaram com a criação da MSF Europa como o primeiro passo para a criação de uma MSF Internacional “para a qual todos os países do mundo possam pertencer”. Foi proposta uma estrutura flexível da federação que “exploraria e reforçaria a especificidade de cada uma seção.” (MSF Historical, p. 74).*

Em 1990, as seções internacionais já expressavam seu objetivo de construir uma seção do MSF direcionada à internacionalização. Assim, no mesmo ano surgiu o MSF Internacional no qual o Conselho Internacional formou sua diretoria e aprovou alguns critérios com relação ao processo decisório de internacionalização do MSF. Este processo decisório deu poder de veto às seções consideradas de grande porte, ou seja, aquelas cujo orçamento anual fosse superior a 10.000 euros e tivessem ao menos 100 trabalhadores em campo. Qualquer seção que operasse abaixo dessas medidas, era considerada uma seção pequena e com baixo poder decisório nas reuniões.

Em 1991, com o fim da moratória, as seções belga, francesa e holandesa se organizaram para constituir delegações em países fora do continente europeu com vistas a angariar recursos e recrutar voluntários para as missões. De acordo com a ata do Conselho Internacional do MSF (1991), foram distribuídas as localidades geográficas nas quais as seções alocariam seus esforços em expandir o MSF. Portanto, na reunião citada, foi alocado para o MSF França os EUA, para o MSF Holanda o Canadá, para o MSF França e MSF Holanda, em conjunto, o Japão, para o MSF Bélgica – Noruega, Suécia, Finlândia e Itália. O critério de alocação derivou do fato de alguma seção já ter iniciado algum movimento com relação ao país. Todavia, ainda que um escritório estivesse com a responsabilidade de expandir para determinada localidade, outras seções poderiam interceder no desenvolvimento internacional. A motivação para abertura de novas seções passou a ser deliberada, pois o MSF estava necessitando de recursos financeiros para sua sobrevivência, conforme diversos depoimentos dados pelos entrevistados.

*“O processo de criação de delegações se deu de forma diferente da aparição súbita de um punhado de médicos belgas que viajaram com MSF França e, então, começaram MSF Belgica. Por exemplo, não fomos para Hong Kong porque Hong Kong tinha médicos que estavam com vontade de trabalhar para o MSF ou para que eles pudessem ir em uma missão. Os argumentos mais importantes sobre a angariação de fundos ocorreram em Bruxelas (...) a Bélgica é um país menor do que a França, com menos habitantes e a arrecadação de fundos logo findou. Quase todos os belgas deram dinheiro ao MSF. Então, para encontrar novos doadores, tivemos que procurar em outros lugares. Era um processo executivo, não associativo. O impulso foi que deveríamos encontrar dinheiro, não necessariamente ter mais médicos ou enfermeiros de qualquer país, em particular. Nós escolhemos países ricos ou países com uma opinião pública aberta para ser favorável ao MSF. Em seguida, iniciamos uma seção e angariamos fundos e recrutamos. Recrutamento significava que poderíamos começar um projeto associativo. Mas isso aconteceu depois.”* (Dr Eric Goemaere, MSF Belgium General Director, 1996-1998)

*“Tínhamos Dinamarca, Itália, Hong Kong e Suécia. Os franceses queriam os Estados Unidos porque tiveram contatos com a Fundação Rockefeller. O objetivo era muito claro: angariar recursos. Precisávamos de dinheiro para manter nossa independência. Criamos os escritórios e o dinheiro arrecadado foi para as seções patrocinadoras”* (Dr. Jean-Pierre Luxen, Presidente da MSF Belgica em 1984-1987, diretor geral 1988-1994)

O movimento de expansão para os EUA aconteceu em 1987 depois de nove anos desde a primeira tentativa de abrir uma seção do MSF no território norte-americano. O movimento encabeçado pelo MSF França se deu apenas com objetivo de angariar recursos e explorar os canais de comunicação para ampliar os serviços de políticas públicas nos países que atuavam. Alguns meses após iniciarem a abertura da nova seção, esta se estabeleceu na categoria jurídica como entidade sem fins lucrativos, com o *board* composto integralmente por franceses. O MSF França queria manter controle sobre esta unidade de modo que esta seção permanecesse no objetivo inicial de sua fundação que era angariar recursos e melhorar a comunicação do MSF com a sociedade.

O desafio inicial para abertura da seção nos EUA foi a adaptação do estatuto às leis tributárias do país. O escritório foi aberto no prédio pertencente ao grupo Rockefeller em Nova Iorque e o MSF se apresentou para sociedade norte americana como uma organização filantrópica na qual os doadores poderiam descontar integralmente suas doações do imposto de renda e aos poucos o Conselho da Administração local foi agregando cidadãos norte-americanos (*MSF International Council Meeting*, 1991). A seguir, trecho da entrevista

concedida por Juliette Fournot, membro do Conselho do MSF EUA sobre o processo de internacionalização para os EUA.

*“Houve algum estresse pós-traumático após a experiência na Bélgica. Eles estavam preocupados com o fato de MSF EUA administrar o dinheiro e o nome, e configurar mais uma seção operacional. As pessoas queriam manter o controle da MSF EUA, e queríamos mantê-lo bastante limitado, não financeiramente, mas em suas atividades e margem de manobra. Mantivemos o conselho de administração, e planejamos deixar novos membros se integrarem de forma muito progressiva. No MSF França, eles estavam procurando por ex-voluntários de MSF para constituir um conselho de administração com experiência e pessoas que eram confiáveis para que pudéssemos conseguir uma posição nos EUA.” (Dr Juliette Fournot, Membro do Conselho de Administração de MSF USA 1989-2001, 2017).*

A fundação do MSF Grécia aconteceu através de Sotiris Papaspyropoulos um médico grego que ouviu falar do MSF e solicitou a abertura de uma unidade no seu país de origem que veio a acontecer em 1990 quando o Conselho da Administração do MSF França votou de forma unânime para abertura da unidade e estabeleceu que a unidade teria a forma jurídica de um *somatio*, o que significa dizer que o MSF na Grécia não se caracterizava como uma ONG, pois o país não tinha legislação sobre este tipo de organização e, em caso de dissolução do MSF Grécia, seus bens e recursos seriam destinados a grupos com intenções similares, ou seja, não pertenceriam ao MSF. A seguir, trecho da entrevista concedida por Sotiris Papaspyropoulos:

*“Eu escrevi cartas para os líderes da MSF França dizendo que queria a abertura de uma unidade do MSF na Grécia (...) durante dois anos, ninguém se preocupou em responder. (...) Em 1982, foi-me enviado um convite para a assembléia geral anual em Paris. Naquela mesma noite, fui ver Rony Brauman, o recém-eleito presidente e eu disse: “Eu sou um estudante de medicina do primeiro ano, mas eu gostaria de ir em missão com MSF e criar a seção grega do MSF.” Ele disse que, uma vez que resolvessem seus problemas com os belgas e os holandeses, eles poderiam voltar a pensar sobre a Grécia. (...) Nós precisamos do apoio da comunidade médica grega e jornalistas escrevendo alguns artigos sobre a MSF. Eles queriam ter certeza de que poderiam arrecadar fundos. (...) o MSF Grécia foi a última seção a ser configurada de forma endógena. Mais tarde, a rivalidade entre as seções levou as maiores seções a plantar bandeiras em países ricos como os Estados Unidos, Austrália e Alemanha, onde pouco se sabia sobre o MSF. (...) Era um momento em que tudo era muito mais competitivo, visando recursos financeiros e humanos, enquanto que antes o foco era em ideias e estar presente nas sociedades onde havia seção. (Dr. Sotiris Papaspyropoulos, MSF Grécia Co-fundador, Presidente 1990-1996, Presidente Honorário 1996-2000)*



Em 1986, o MSF registrou sua marca junto ao governo canadense. A iniciativa veio de Richard Heinzl que estava na faculdade de medicina e queria trabalhar como voluntário no MSF. Em 1985, Richard conseguiu juntar-se a algumas missões e em 1988 entrou em contato com Jacques Milliano, fundador e presidente do MSF Holanda na época, que o incentivou a ser o fundador do MSF Canada. A seguir, trecho da entrevista concedida por Richard Heinzl, co-fundador do MSF Canadá.

*“Eu continuei falando com as pessoas sobre MSF e fiz algumas boas conexões, uma com Peter Dalglish em Toronto, o fundador da Street Kids International. Ele era amigo de Jacques Milliano. Em dezembro de 1988, Jacques veio ao Canadá e reuniu-se com Peter e outras pessoas. Eu estava esperando para conhecer uma pessoa do MSF para dizer que poderíamos trabalhar com o MSF no Canadá (...). Estacionei e corri o mais rápido que pude. Eu virei a esquina e este homem engraçado estava virando a outra esquina. Eu virei e disse: ‘Jacques?’ E ele se virou. Tivemos uma reunião muito breve, mas muito poderosa. (...) Naquele momento, ele disse: “Você pode ser o cara para começar o MSF aqui no Canadá”, e eu disse: “Eu quero ser esse cara”. (Dr. Richard Heinzl, co-fundador da MSF Canada, presidente 1989-1991).*

Contudo, foi apenas em 1992 que o MSF Canadá foi registrado e passou a atuar de forma independente, porque, inicialmente, a unidade canadense estava associada ao MSF Holanda. De acordo com Plantenga (2017), o escritório canadense ficou reduzido a recrutamento e captação de recursos, mas a partir de 1992, abriu algumas “antennas” em Quebec mas que foram fechadas, mantendo-se inicialmente apenas um escritório. A seguir, trecho da entrevista concedida por Rony Brauman sobre a abertura da unidade canadense.

*“Teríamos gostado de toda a América do Norte. Mas os problemas que tivemos com a criação do MSF USA demandaram muita energia. Tivemos que manter o ímpeto (...) e conhecer muitas pessoas. (...) Canadá foi um jogo de bola diferente, mesmo que fossem geograficamente próximos.” (Rony Brauman, MSF França - Presidente 1982-1994)*

A abertura do MSF Japão se deu com o objetivo de captação de recursos e também devido ao crescimento econômico japonês na época. Assim, em 1992, o presidente do MSF Holanda e Jacques Milliano, também fundador do escritório holandês, viajaram para Osaka a convite da Federação de Negócios Japonesa e da embaixada para iniciar o movimento de expansão do MSF. Entretanto, na ocasião, alguns líderes do MSF França já estavam no país buscando um meio de abrir uma unidade do MSF, o que resultou na liderança do MSF França com relação à

expansão do MSF no Japão. Nesse contexto, Francis Charhon, então Presidente do MSF França, visitou regularmente o Japão e estabeleceu uma rede de contatos através de empresários europeus que comandavam subsidiárias no país e, através de eventos sociais e presença na mídia nipônica, o MSF passou a ser conhecido na comunidade médica japonesa e pelo público japonês.

Entre 1992 e 1994, a presença do MSF através do seu escritório em Tóquio (fundado em 1992), fortaleceu um movimento nacional em prol de uma mensagem mais humanitária visto que, após o período de guerra, a população estava descrente de apoiar qualquer ação relacionada ao terceiro setor. Durante o referido biênio, foi também nomeado para o cargo de presidente honorário do MSF o vice-presidente da Confederação Médica Japonesa. Tal nomeação propiciou aos profissionais da área de saúde maior motivação ao trabalho voluntário sem que esse tempo dedicado a assistência humanitária fosse considerado como um abandono da prática médica. Finalmente, após dois anos de período probatório, em 15 de novembro de 1994, o MSF Japão obteve seu estatuto, ainda que o governo não tivesse redigido um conjunto de leis que amparasse as ONGs. A seguir, trecho das entrevistas concedidas por Rony Brauman, presidente do MSF França, e Dominique Leguillier, co-fundador do MSF Japão.

*“O Japão era muito parecido com a Europa (...). Os anos 1980 e 1990 foram os anos da Sony e da Toyota. O Japão era um novo modelo, o líder dos Tigres Asiáticos pronto para engolir Hollywood e a Europa. Charhon, sempre o empreendedor, nos convenceu de olhar para o Japão, porque havia dinheiro para captar lá. (...) Eu estava cético, mas eu tinha sido igualmente cético de outros empreendimentos que tinham tido bons resultados. E não vi meu ceticismo como argumento. Então, sem outros argumentos, deixei-os continuar com isso.” (Dr Rony Brauman, MSF França - Presidente 1982-1994).*

*“Muitas vezes, me disseram que a angariação de recursos não funcionaria no Japão porque os japoneses não doam. Minha resposta foi: ‘Os japoneses não dão porque ninguém pergunta para eles. Se perguntarmos, talvez eles o façam. Se não o fizerem, esse é o problema deles, não o meu’. (...) Enquanto eu aguardava que a lei fosse promulgada e aplicada, pensei que uma boa maneira de melhorar nossa reputação. Então, visitei 55 das maiores empresas japonesas para pedir-lhes um milhão de ienes. Funcionou. Toshiba, Mitsubishi, Bank of Japan - todos eles pagaram. E então a lei que governava as associações foi aprovada. (...) O MSF França não queria investir tantos recursos financeiros para desenvolver a criação de fundos no Japão como o fizeram nos EUA. Portanto, foi através da construção de uma densa rede associativa que o reconhecimento da MSF na sociedade japonesa foi progressivamente implementado para preparar o campo de angariação*

*de fundos. Eu pensei que era realmente importante criar uma associação. Eu queria que MSF Japão fosse internacional e japonês. O Japão tem uma forma de cidadania que funciona de forma bastante eficiente. As pessoas assumem responsabilidades. É um modo de vida.”* (Dominique Leguillier, Co-fundador do MSF Japão, Presidente e Diretor Executivo 1992-2000).

O movimento internacional para a Suécia iniciou-se em 1989, mas só em 1991 ficou decidida a abertura de uma unidade do MSF no país. O capital para abrir a unidade veio da Agência Sueca de Desenvolvimento (*MSF International Council Meeting*, 1991). Na época, o MSF Bélgica ficou responsável pela supervisão de possíveis ações de expansão do MSF nos países nórdicos. Três médicos registraram o MSF Suécia em 1992 sem a autorização formal do MSF Bélgica ou França e abriram o escritório no mesmo ano em Estocolmo. Entretanto, devido à informalidade da abertura, considera-se sua abertura oficial apenas no ano de 1993.

Em 1994, o MSF sueco foi fundado em caráter associativo e durante os primeiros anos se reportava ao MSF Bélgica, inclusive as doações financeiras que recebia eram destinadas ao MSF Bélgica e não à estruturação da unidade sueca. A seguir, trecho da entrevista concedida por Göran Svedin, diretor geral do MSF Suécia entre 1993-1997, sobre a abertura da unidade sueca.

*“Eu arrumei um pequeno escritório (...) Nosso objetivo era recrutar e levantar fundos. Anna, um dos fundadores, foi para a Libéria. Milhares de suecos tinham trabalhado para uma empresa sueca na indústria metalúrgica na cidade liberiana de Nimba. Tinham laços estreitos com o país. Encontramos listas de seus nomes, contatamos eles, e lhes dissemos que o nosso colega estava lá. (...) Essa foi a nossa primeira iniciativa de angariar fundos, obtivemos entre 300 e 400 doadores. Para recrutamos, utilizamos publicações médicas, e tornou-se evidente que havia pessoas lá fora, esperando pelo MSF porque recebemos uma onda de inscrições.”* (Göran Svedin - Diretor Geral da MSF Suécia 1993-1997; Contato do MSF na Bélgica com as seções de parceiros 1997-2003).

Em 1991, a Somália estava atravessando um período de guerra civil no qual o MSF Bélgica e o MSF França enviaram equipes para prestar assistência à população. A Somália foi colônia italiana até os anos de 1940 e, portanto, a instalação de um escritório MSF na Itália poderia não somente ampliar a captação de recursos, como também, facilitar a entrada das equipes MSF na capital Mogadíscio. A seguir, parte da entrevista concedida pelo co-fundador do MSF Itália, Sergio Solomonoff sobre a abertura da unidade italiana.

*“Na época, eu era gerente de imprensa de uma das três federações de ONGs italianas. Eu recebi um telefonema da minha federação informando-me que as pessoas da França procuraram alguém para organizar contatos com a imprensa. Eu sabia que o MSF era envolvido em ajuda humanitária. A Guerra Civil estava iniciando na Somália e, como a Itália tinha o poder colonial, Stéphane Devaux estava vindo para a Itália com duas pessoas da MSF França para sensibilizar o público e realizar uma conferência de imprensa com todos os principais jornais italianos. Também organizei contatos com o Comitê de Assuntos Exteriores (...). Ao sair, disseram: ‘Ouça Sergio, nós não temos nenhuma unidade na Itália. (...) Você trabalha bem. Você gostaria de gerenciar um ponto de informação em Roma?’ Eu aceitei ... Então, eles me disseram que eu seria gerenciado pelo MSF Belgica. (Sergio Solomonoff, chefe de gabinete de MSF Itália 1991-1997).*

A expansão no território italiano ficou sob tutela do MSF Bélgica, que acompanhou as atividades até 1993, quando o MSF Itália foi registrado como uma associação. Formou-se um conselho de administração italiano, com um presidente de nacionalidade italiana e os demais integrantes de nacionalidade belga. De acordo com Devaux (2017), o MSF Itália foi erguido em etapas, mas os parceiros italianos mostraram-se motivados com a fundação da ONG no país e trabalharam de forma eficiente para que a seção fosse aberta. A seguir, trecho da entrevista concedida por Stéphane Devaux, do MSF Bélgica, sobre o processo de abertura da unidade italiana.

*“O MSF Itália foi estabelecido em etapas. Mas percebemos muito rapidamente que foi um bom ajuste. Os italianos tiveram uma verdadeira paixão pela MSF. Qualquer ONG que visitamos, incluindo concorrentes diretos, eles diziam: ‘OK, vá em frente!’ Estas visitas foram a fase exploratória e, em teoria, tudo era possível. Nos encontramos com todos. Eramos bem-vindos onde quer que fossemos, incluindo o Vaticano. Não demorou muito para vermos que este era um país onde podíamos recrutar médicos, melhorar a reputação do MSF e mobilizar financiamento institucional e/ou privado.” (Stéphane Devaux, MSF Bélgica Coordenador de Captação de Recursos Institucionais Setembro de 1990 - Abril 1992 e 1993, para MSF International Abril de 1992 - Janeiro de 1993)*

Em 1991, o MSF Holanda designou uma funcionária para iniciar as atividades do MSF no Reino Unido. O MSF foi registrado como uma organização em Londres em 1986, mas somente em 1991 o escritório iniciou suas atividades e ficou sob a tutela do MSF Holanda.

Para conduzir o escritório inglês, o Conselho britânico indicou um diplomata e médico para ocupar a presidência do MSF, mas sua candidatura foi vetada pelo MSF Holanda para evitar qualquer ruído na comunicação com relação

à associação do nome MSF com a política. Foi apenas em 1993 que o MSF se registrou como uma instituição com um conselho de administração e em 1996, o MSF Londres contratou um responsável para captar recursos e contou com a associação de civis ingleses.

Em 1993, a abertura do MSF Dinamarca foi uma solicitação do MSF Bélgica. O MSF iniciou suas atividades como uma organização de caridade sob a direção de Camilla Bredholt que participava do Conselho Internacional. A abertura do MSF Dinamarca aconteceu com o intuito de captar recursos e o quadro diretor era eleito localmente conforme exemplificam Camilla Bredholt e Ulrike von Pilar sobre o processo de abertura da unidade dinamarquesa.

*“Primeiro de tudo, eu tinha que encontrar membros para o conselho. E eu queria ter um médico dinamarquês, porque eu mesma não era médica. Eu entrei em contato com um velho amigo muito legal que eu achava que tinha uma boa rede de contatos. Ele achou que seria muito legal fazer parte do MSF e concordou em ser o presidente do conselho. Naquela época, o conselho tinha Ulrike von Pilar, nosso coordenador, e Jean-Pierre Luxen, bem como um advogado e um contador que era um membro sem direito a voto. Havia também uma mulher dinamarquesa que tinha bons contatos, e que antes mesmo de eu aparecer para registrar o MSF na Dinamarca, havia lido um artigo em uma revista feminina [sobre o MSF]. Eu tinha 26 anos de idade, vindo para a Dinamarca para criar esta unidade de caridade dinamarquesa. Então essa senhora organizou uma instituição de caridade em homenagem a MSF. (Camilla Bredholt, MSF Dinamarca Co-fundadora e Chefe do Gabinete 1993-1996, então Membro do Conselho de Administração da Brasa 1996-2003.)*

*“Camilla não conhecia o MSF, mas ela tinha muitos contatos, incluindo o família real, e ela sentiu que suas conexões sociais trariam capital para o MSF. Eu era uma pessoa com acesso a muitos contatos devido a minha idade e pelo fato de eu ser homem. Ela conhecia pessoas da família real e convidou o Príncipe Consorte da Dinamarca e outros (...) e todo o dinheiro foi dado à MSF Dinamarca.” ” (Ulrike von Pilar, Coordenador dos Gabinetes de Delegados da MSF Bélgica, 1991-1997).*

O MSF Internacional não cogitou a possibilidade de abrir uma seção do MSF Alemanha apesar das possibilidades de prospecção de recursos que a instalação no país poderia oferecer. De acordo com relatório do MSF Suíça (*Board of Directors Meeting*, 1993), mesmo o MSF Suíça não cogitou a abertura de uma unidade administrativa na Alemanha. Embora algumas pesquisas de mercado apontassem que o investimento em um escritório alemão valeria a pena em termos de captação de recursos (mas nem tanto para recrutamento), ainda assim o Comitê do MSF não sentia segurança em expandir em direção à

Alemanha. Portanto, a criação de uma unidade alemã seguiu uma lógica mais conservadora na qual foram estabelecidos quatro etapas. Inicialmente, no primeiro ano, foi designada uma equipe de tempo parcial. Em seguida, uma avaliação foi feita para ver se continuariam com os investimentos na unidade. Depois foram selecionados dois profissionais alemães da área de saúde para compor o Conselho de Administração e por fim, registrou-se o estatuto e abriram-se vagas para alemães associarem-se ao MSF. O Centro Operacional holandês que ficou responsável pelo andamento das atividades na Alemanha, conforme explica Ulrike von Pilar, Presidente do MSF Alemanha durante parte dos anos 1990.

*“Os holandeses estavam determinados a montar algo na Alemanha e estavam interessados na possibilidade de levantar fundos privados. Mas eles tiveram que encontrar sete fundadores membros. Já havia cinco membros holandeses e eles nos perguntaram, se aceitaríamos sermos membros fundadores. Eu disse que sim, pois estava totalmente na minha área de especialização. Eles já haviam escolhido um diretor, um holandês que entendia alemão mas não falava o idioma. Eles precisavam de alguém no escritório que poderia se comunicar em alemão, então eles me perguntaram se eu queria ser o presidente. Foi assim que me tornei presidente da MSF Alemanha. (...). Graças à minha experiência com a criação do MSF Suécia, consegui convencer os holandeses que poderíamos incluir novos membros na associação MSF Alemanha que teriam o direito de eleger o conselho da administração. Demorou um pouco, mas, desde o começo, eu insisti que algo fosse feito na dimensão associativa. (...) Nós tentamos incorporar na associação alguns alemães já envolvidos no movimento. Nós modificamos os estatutos (...) e tudo funcionou”. (Ulrike von Pilar, MSF Bélgica Delegate Offices Coordinator 1991-1997; MSF Presidente da Alemanha em 1995-1997, Diretor Geral 1997-2005).*

A fundação do MSF Hong Kong foi uma iniciativa do MSF Bélgica, que ocorreu através de um escritório de projetos que já tinha sido instalado em Hong Kong com o propósito de iniciar o movimento na China. Na época, Hong Kong ainda era colônia da Inglaterra e era tido como porta de entrada para a expansão do MSF na China. Em 1994, MSF Hong Kong foi registrado como uma empresa limitada com suas atividades fins voltadas para caridade. De acordo com a Ata da Primeira Assembléia Geral do MSF em Hong Kong (1995), o MSF Hong Kong recebeu o status de caridade pelo Departamento da Receita Federal da província de Hong Kong. Entretanto, os civis ao se depararem com a publicidade do MSF não conseguiam captar a mensagem “sem fins lucrativos” e, portanto, teve que haver um crescente movimento através de uma rede de contatos para explicar o

caráter do MSF e estabelecer seus princípios perante os cidadãos locais (PEROWNE, 2014).

*“MSF Hong Kong tinha quase o mesmo tamanho da MSF Suécia (...) um pequeno escritório também. Obviamente, a abordagem foi completamente diferente, porque ninguém em Hong Kong entendeu o significado de 'sem fins lucrativos'. Sob a perspectiva legal, eles tinham status de empresa limitada. Mais tarde, eles empurraram o status o mais longe que podiam para transformá-lo em uma associação, mas acho que ainda é uma 'empresa' até hoje. Göran Svedin, Diretor Geral da MSF Suécia 1993-1997; Contato do MSF na Bélgica com as seções de parceiros 1997-2003).*

A ideia de instalação de um MSF na Austrália aconteceu na década de 1970. Peter Hakewill era um profissional experiente e que tinha trabalhado na ONU e apresentou um conjunto de documentos para o MSF França adaptado ao contexto legislativo australiano para que uma unidade do MSF fosse iniciada. Assim, o MSF Austrália foi fundado em 1994. O maior desafio na época com relação à fundação da unidade foi no ambiente interno, uma vez que, de acordo com as leis australianas, a composição da diretoria local tinha que ser constituída por uma maioria de cidadãos nativos e o MSF França, com receio de não ter um controle mínimo sobre a unidade, estabeleceu alguns critérios que tornaram a abertura da unidade mais lenta.

Conforme dito por Pete Hakewill, do MSF Austrália, e Xavier Descarpentries, do MSF França em entrevistas, a fundação da unidade se sucedeu em etapas: primeiro foi registrada uma marca, em seguida foi aberta uma conta e criado um departamento de comunicação e, por fim, o escritório foi aberto e o estatuto registrado.

*“Eu tive muitos problemas para fazer o MSF Austrália decolar. Primeiro de tudo, a fim de ter uma estrutura associativa na Austrália, esta tinha que ter dedutibilidade fiscal (...) as leis australianas exigiam que a maioria dos membros do conselho fosse australiana. No entanto, a MSF França queria que a maioria dos membros do conselho fosse francesa (...) levou-me cerca de dois anos para resolver isso.” Dr. Peter Hakewill, Cofundador da MSF Austrália, Diretor Geral 1993-1999)*

*“Configurar a seção do ponto de vista legal não foi muito complicado. Lá havia algumas restrições em relação aos fundos que tinham que ser transferidos, mas nós aprendemos nossa lição com os EUA, não tínhamos imaginado fazer outra coisa do que alocar esses fundos para o campo. Xavier Descarpentries, diretor de captação de recursos da MSF França, 1990-2000*

Em 1993, o MSF Suíça propôs a abertura de um escritório na Austrália para recrutamento, e não demorou para que a unidade fosse aberta. Entretanto, após

três anos, em 1996, o escritório quase fechou por falta de recursos e voluntariado. Assim, foi necessário mudar a estratégia de atuação e pesquisar sobre possíveis contribuintes para sustentar a unidade.

*“Nós tentamos criar nossa própria identidade e criar projetos que combinassem. Então, naquela época, nós não achávamos que precisávamos de delegações (...) o que precisávamos era dinheiro. (...) Precisávamos acompanhar e encontrar um país (...) Foi assim que a Áustria acabou nas mãos da Suíça. Mas não havia esperança real de levantar muito dinheiro lá.”* Dr. Jean-Dominique Lormand, membro da Associação MSF Suíça desde 1981, Presidente 1987-1989, Vice-Presidente 1995-1997)

Os Emirados Árabes Unidos juntaram-se ao portfólio de escritórios do MSF através de um diretor que já tinha trabalhado no país e havia estabelecido uma rede de contatos. Os Emirados Árabes Unidos chamaram a atenção do MSF França devido aos recursos de que dispunham e por serem uma porta de entrada em outros países árabes. Entre os objetivos de atuação do MSF encontrava-se a instalação de um terminal no Porto da região de Abu Dhabi e se sugeria que a instalação de uma unidade do MSF seria positiva para a imagem dos emires (Leguillier, 1993). A seguir, trecho da entrevista concedida por Xavier Descarpentries, diretor de captação de recursos da MSF França durante a década de 90 sobre a abertura da unidade árabe.

*“O primeiro passo dado na areia do deserto foi em 1991. (...) Em termos de posicionamento estratégico e com o MSF em missões baseadas no Nordeste da África e na Ásia, a região se apresentou como uma opção interessante, particularmente Dubai. Além disso, ainda não tínhamos um escritório ou pequena seção em uma nação muçulmana, enquanto muitas das nossas missões foram baseadas nestes países. (...) Não há diferença entre público e privado nos Emirados Árabes Unidos. É obrigado a presença de um patrocinador, o nosso foi Sheikh Nahyan, sobrinho do fundador e emblemático líder dos Emirados, Sheikh Zayed. Sheikh Nahyan reuniu-se conosco para discutir nosso patrocínio (...) ele anunciou: “Eu vou. Faça!” Nosso contato foi o diretor geral de seu banco, um paquistanês. Sheikh Nahyan conhecia e gostava do trabalho de MSF. Mesmo assim, a liderança nos Emirados era muito preocupada com a ameaça que os fundamentalistas representavam para todas as áreas e, particularmente preocupados com grupos religiosos ultra-fundamentalistas que conseguiram [na época] entrar no país. Então eles viram o patrocínio do MSF como uma forma de trazer um certo tipo de ONG para oferecer uma alternativa (...). Essa foi a nossa análise e mais tarde confirmou-se que estava correta. Então, foi assim como chegamos a nos instalar no país. As regras usuais que se aplicam nos países da OECD, incluindo o Japão, não fazem parte dos Emirados (...). Mas a gerência da MSF França ficou desconfortável com o país e a impressão foi a de que não havia vontade real de fundar um escritório lá. Houve também alguma apreensão sobre termos escritórios surgindo em todo os*



*lugares. Mas teria sido constrangedor contar ao xeque que o escritório que abrimos em seu território não era um escritório de verdade. Isso foi confuso na época. Mas o escritório nos Emirados ofereceu ao MSF inegáveis vantagens: (...) o acesso à riqueza, o estabelecimento de uma base logística em Dubai e a garantia da legitimidade do MSF no mundo muçulmano.” Xavier Descarpentries, diretor de captação de recursos da MSF França, 1990-2000).*

Em 1993, o MSF buscou estabelecer uma unidade na Noruega com o objetivo de conquistar o Prêmio Nobel da Paz. No entanto, foram feitas visitas constantes à Noruega antes de instalar um escritório no local de modo que a imagem do MSF não ficasse atrelada a uma ONG oportunista que estava somente com interesse em ganhar o prêmio. Apenas em 1996 o escritório foi aberto e o estatuto registrado. O MSF encontrou facilidade para fundar a associação, pois o país já recebia ONGs de ordem humanitária, conforme explica o médico Morten Rostrup, presidente do MSF Noruega.

*“No outono de 1996, decidimos fundar a MSF Noruega, e escrevemos e assinamos o estatutos. Eric, Ragnhild e eu, fomos os únicos membros noruegueses. Stéphane era o Secretário Geral e nós tínhamos mais uma pessoa no escritório. Nós fundamos uma associação desde o começo. É uma tradição norueguesa ter associações, por isso não foi difícil pensar nisso como uma associação (...). Ao mesmo tempo, com a fundação da MSF Noruega, a crise dos refugiados explodiu no Zaire. O governo norueguês estava doando biscoitos BP5 [nutrição de alta caloria] para Ruanda. E foi uma grande viagem em todos os sentidos, indo da Noruega ao Ruanda. Tudo foi organizado através do escritório norueguês da MSF, e a logística veio do MSF Bruxelas. Então, de repente, estávamos ligados a parte operacional. E Stéphane estava obviamente ansioso para promover nós três Então ele disse. “Por que você não vai a Ruanda? Há uma crise acontecendo. O avião vai embora amanhã.” Liguei para o meu chefe, mas não deixei o telefone tocar muito. Então, eu desliguei antes que ele pudesse responder, mas pelo menos eu poderia dizer que eu liguei para ele. E eu fui! Dr Morten Rostrup MSF Noruega Presidente 1996- 2000)*

Em 15 de outubro de 1999, o MSF é laureado com o Prêmio Nobel da Paz em reconhecimento ao trabalho humanitário do MSF em diversos países do mundo. O prêmio foi dado pelo mérito das atividades realizadas em campo e pelas denúncias de violação dos direitos humanos testemunhados pelos voluntários do MSF durante os períodos de guerras civis e catástrofes.

A seguir apresenta-se um quadro-resumo desde a fundação do MSF até a década de 1990, com as datas dos principais eventos relevantes (Quadro 16) e em seguida, a Figura 14 com a linha do tempo das expansões internacionais.

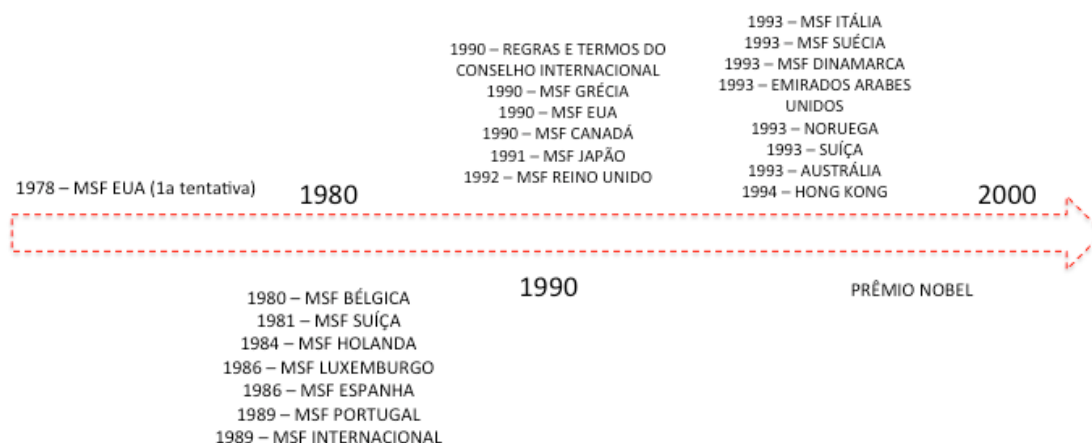
#### **Quadro 16: Quadro resumo com a linha do tempo do MSF.**

Década de 1970	
Ano	Eventos
1968 - 1970	Atuação e encontro dos fundadores na Guerra Civil de Biafra no Sudeste da Nigéria
1971	Criação da Associação
	Elaboração dos documentos que dão base à associação: estatuto e carta regente. Primeira eleição do <i>board</i> de diretores
1972	Primeira missão do MSF - Nicarágua - não obteve sucesso.
1975	Segunda missão do MSF - Líbano - junto à Cruz Vermelha
1977	Assembléia geral do MSF vota para abertura estruturas regionais.
	Decisão de novas unidades administrativas somente na França
	Problemas com relação a centralização
	Debates com relação à infraestrutura do MSF. Eleição de nova presidência do MSF
1978	MSF divide-se em dois grupo rivais: estrutura versus idealismo voluntário
	Primeiro movimento de internacionalização para os EUA - fracasso.
	Reunião do Conselho em 20 de dezembro Paris - aprovação do novo estatuto que permite a internacionalização
1979	MSF Assembleia Geral - maio de 1979. Dificuldade de incentivar a internacionalização devido a falta de definição do papel das unidades regionais
	Estabelecimento da Comissão para Internacionalização
	Iniciativa de crescimento para Bélgica
	Ruptura e saída de Bernard Kouchner
Década de 1980	
Ano	Eventos
1980	Fundação do MSF Bélgica
1981	Campanha de arrecadação do MSF
	Assembléia Geral MSF Bélgica para debater novo modelo de atuação do MSF para abrir um escritório
	Decisão de abrir unidade na Suíça
	Decisão de iniciar comissão composta por membros do MSF França, Bélgica e Suíça.
	Considerações práticas para abertura de escritórios nacionais
	Desenvolvimento da MSF Internacional
	Integrantes se colocam contra abertura de seções autônomas internacionais.
1982	Decisão de ter coordenação na abertura de escritórios internacionais
	Proposta de criação do LSF para desenvolvimento de questões do Terceiro Mundo.

1983	Registro de marcas MSF International e MSF Europe em Genebra
	Fundamentos do Estatuto MSF Internacional
1984	Médicos holandeses que trabalharam no Chad pedem para abrir escritório na Holanda
1984	Criação AEDES
1985	Recentralização das unidades francesas
	Desentendimentos entre MSF França e MSF Bélgica
	Problemas com LSF
	MSF Bélgica redige carta contra LSF
	Proposta de criar MSF Europe - independente
	Carta de rompimento do MSF Bélgica com MSF França devido à existência do LSF
	Abertura de processo jurídico contra MSF Bélgica
	MSF Bélgica faz consórcio com Médecins du Monde
1986	Votação para criação do CIREM - futuro Epicentre
	Criação do MSF Logistique
	MSF Suíça propõe reintegração do MSF França
	Proposta de códigos internos de conduta com relação à abertura de novas seções
	Criação do MSF Luxemburgo
	Criação do MSF Espanha
	Survey com Antennas: desacoplamento das seções do MSF França
1987	Lista de dificuldades dos escritórios. Participantes não veem futuro no MSF
	Autorização de criar MSF USA
	MSF Luxemburgo é incorporada a MSF Bélgica e MSF França encerra processo judicial
	Criação da moratória de dois anos
	Criação da UIR
1988	Proposta do MSF Holanda de criar um Conselho Internacional
	Suspensão das atividades do LSF
1989	MSF Luxemburgo arrecada recursos e dirige missão sob supervisão do MSF Bélgica.
	Proposta de criar MSF Portugal
	Criação do MSF Internacional
<b>Década de 1990</b>	
<b>Ano</b>	
1990	Regras e termos do Conselho Internacional

	Aumento do período de moratória - 3 anos.
	Criação do MSF Grécia
	Criação do MSF EUA
	Criação do MSF Canadá
1991	Criação do MSF Japão
1992	Criação do MSF Reino Unido
1993	Criação do MSF Itália
	Criação do MSF Suécia
	Criação do MSF Dinamarca
	Criação do MSF Emirados Arabes Unidos
	Criação do MSF Noruega
	Criação do MSF Suíça
	Criação do MSF Austrália
1994	Criação do MSF Honk Kong
1999	Prêmio Nobel

Fonte: Material diverso do MSF.



**Figura 14: Linha do tempo com as internacionalizações do MSF**

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1.3 Estrutura de governança do MSF – os dias atuais.

Atualmente, o MSF conta com cinco centros operacionais localizados em Bruxelas (Bélgica), Paris (França), Amsterdam (Holanda), Espanha (Barcelona) e Genebra (Suíça) e uma rede de 25 escritórios independentes espalhados pelo mundo (ver figura 13). O MSF também conta com o apoio de organizações-satélite: Supply MSF, Logistique MSF, Epicentre, Fondation MSF, Etat

D'Urgence Prod, MSF Assistance, SCI MSF, SCI Sabin, Fondation MSF Belgique, Arzte Ohne Grenzen Fondation e MSF Enterprise.

CO BRUXELAS	CO AMSTERDÃ	CO PARIS	CO GENEVRA	CO BARCELONA
Luxemburgo	Inglaterra	Austrália	Suíça	Grécia
Bélgica	Canadá	Japão	Áustria	Espanha
Itália	Holanda	França	República Tcheca	Argentina
Suécia	Alemanha	EUA	México	
Dinamarca	Irlanda	Emirados Árabes	Coreia do Sul	
Noruega	Índia			
Brasil				
África do Sul				
Hong Kong				

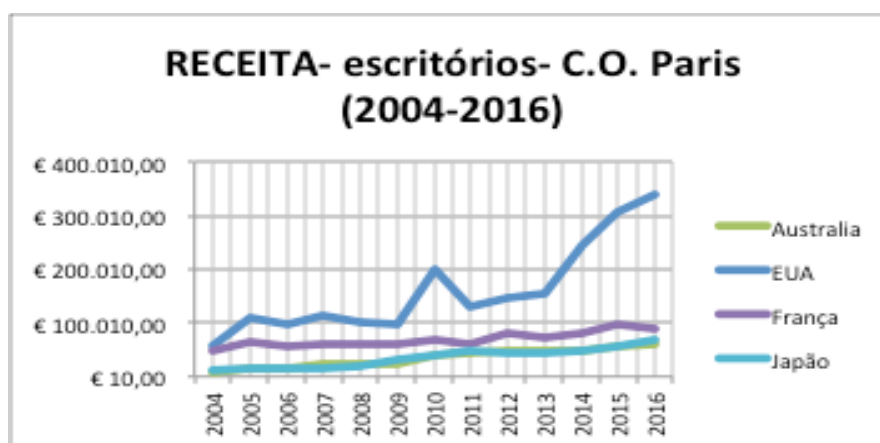
**Figura 15: Centros Operacionais e escritórios do MSF.**

Fonte: msf.org

#### 4.1.4 Centros Operacionais e Escritórios do MSF no mundo.

##### 4.1.4.1. Centro Operacional – França (fundado em 1971)

O Centro Operacional (C.O.) francês localiza-se na cidade de Paris e foi fundado em 1971 na fundação do MSF. Reportam-se a este C.O. os escritórios da Austrália, Japão, EUA e Emirados Árabes Unidos. Na Figura 14 são apresentadas as receitas dos escritórios associados ao C.O. francês. Observa-se que o escritório norte-americano é que o mais capta recursos ao longo do período. Contudo, todos os escritórios continuam mantendo sua estrutura de captação.



**Figura 16: Receita do C.O. Paris entre 2004-2016.**

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos dados dos relatórios financeiros anuais do MSF Internacional dos anos 2004-2016.

Ainda de acordo com os relatórios, as receitas são majoritariamente provenientes de doações individuais. Além das doações individuais, o MSF conta com contribuintes de ordem privada e arrecada através de outras fontes, conforme explicitado na tabela 1, que descreve os valores das receitas compilados nos relatórios anuais da organização.

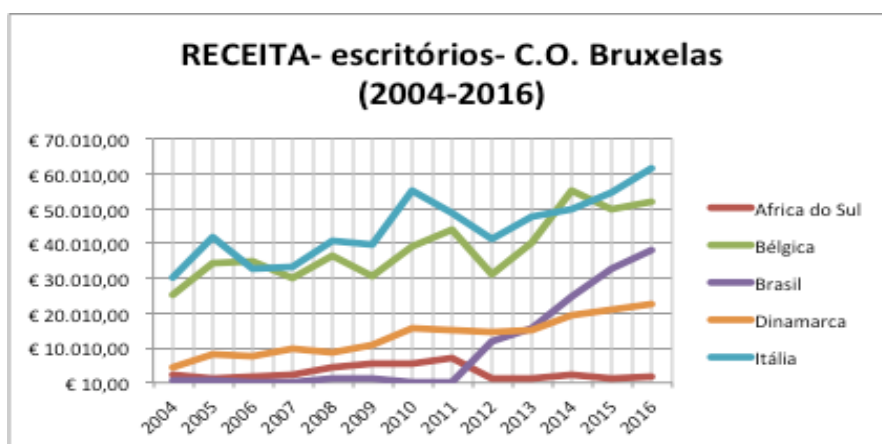
Tabela 1: Receitas do Centro Operacional de Paris (milhares de €).

<b>CO PARIS</b>														
<b>ANO</b>		<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Australia	Individuais	7686	14643	15754	19671	21515	21806	33635	37237	42145	40743	41310	45861	45898
	Entidades Privadas	0	0	897	1656	1634	2787	5744	4032	5210	7308	7784	9919	12451
	Total (ent. privadas)	7686	14643	16651	21327	23149	24593	39379	41269	47355	48051	49094	55780	58349
	Outras fontes	63	227	217	213	310	288	498	821	594	375	54	413	634
	<b>TOTAL</b>	<b>7749</b>	<b>14870</b>	<b>16868</b>	<b>21540</b>	<b>23459</b>	<b>24881</b>	<b>39877</b>	<b>42090</b>	<b>47949</b>	<b>48426</b>	<b>49148</b>	<b>56193</b>	<b>58983</b>
Japão	Individuais	11557	12294	12662	13171	19421	27934	34671	42053	40824	40579	45226	48953	58078
	Entidades Privadas	399	1718	1212	1090	1518	2853	5219	5355	4336	4023	3109	5628	11111
	Total (ent. privadas)	11956	14012	13874	14261	20939	30787	39890	47408	45160	44602	48335	54581	69189
	Outras fontes	83	61	84	16	164	8	17	27	16	9	178	34	721
	<b>TOTAL</b>	<b>12039</b>	<b>14073</b>	<b>13958</b>	<b>14277</b>	<b>21103</b>	<b>30795</b>	<b>39907</b>	<b>47435</b>	<b>45176</b>	<b>44611</b>	<b>48513</b>	<b>54615</b>	<b>69910</b>
França	Individuais	41198	55560	47949	53715	51991	55450	63191	56861	69770	65807	69991	72458	76432
	Entidades Privadas	1525	3066	1630	1024	1236	2019	2021	1303	5148	1716	2147	18378	3225
	Total (ent. privadas)	42723	58626	49579	54739	53227	57469	65212	58164	74918	67523	72138	90836	79657
	Outras fontes	3600	4319	4879	5401	5349	3914	4011	3979	4126	5052	7238	8426	9576
	<b>TOTAL</b>	<b>46323</b>	<b>62945</b>	<b>54458</b>	<b>60140</b>	<b>58576</b>	<b>61383</b>	<b>69223</b>	<b>62143</b>	<b>79044</b>	<b>72575</b>	<b>79376</b>	<b>99262</b>	<b>89233</b>
EUA	Individuais	47672	88597	78264	88809	85622	78214	122433	103215	135164	137945	215626	272100	296048
	Entidades Privadas	9759	20920	15785	22482	16841	19314	76436	27074	9650	13894	28869	37938	40943
	Total (ent. privadas)	57431	109517	94049	111291	102463	97528	198869	130289	144814	151839	244495	310038	336991
	Outras fontes	190	1376	2820	2722	1071	674	322	55	726	1090	318	-3274	1169
	<b>TOTAL</b>	<b>57621</b>	<b>110893</b>	<b>96869</b>	<b>114013</b>	<b>103534</b>	<b>98202</b>	<b>199191</b>	<b>130344</b>	<b>145540</b>	<b>152929</b>	<b>244813</b>	<b>306764</b>	<b>338160</b>

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos dados financeiros do MSF.

#### 4.1.4.2 Centro Operacional – Bélgica (fundado em 1980)

O C.O. belga localiza-se na cidade de Bruxelas e foi fundado em 1980. Reportam-se a este C.O. os escritórios de Luxemburgo, Itália, Suécia, Dinamarca, Noruega, Brasil, África do Sul e Hong Kong. Na Figura 15 são apresentadas as receitas dos escritórios associados ao C.O. belga. Observa-se que o escritório italiano é que o mais capta recursos ao longo do período e o escritório da África do Sul o que obteve declínio nos últimos anos.



**Figura 17: Receita do C.O. Bélgica entre 2004-2016.**

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos dados dos relatórios financeiros anuais do MSF Internacional dos anos 2004-2016.

Ainda de acordo com os relatórios, as receitas são majoritariamente provenientes de doações individuais. Além das doações individuais, o MSF conta com contribuintes de ordem privada e de arrecada através outras fontes, conforme explicitado na tabela 2 que descreve na íntegra as receitas expostas nos relatórios anuais da organização.



Tabela 2: Receitas do Centro Operacional de Bruxelas (*em milhares de €*).

<b>CO BRUXELAS</b>														
<b>ANO</b>		<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Luxemburgo	Individuais	2503	5215	4014	2705	6881	1962	5125	3442	3628	4807	5495	4553	4803
	Entidades Privadas	160	454	798	17	145	63	278	254	512	497	850	1022	681
	Total (ent. privadas)	2663	5669	4812	2722	7026	2025	5403	3696	4140	5304	6345	5575	5484
	Outras fontes	59	87	52	89	131	82	48	61	21	18	346	283	34
	<b>TOTAL</b>	<b>2722</b>	<b>5756</b>	<b>4864</b>	<b>2811</b>	<b>7157</b>	<b>2107</b>	<b>5451</b>	<b>3757</b>	<b>4161</b>	<b>5322</b>	<b>6691</b>	<b>5858</b>	<b>5518</b>
Bélgica	Individuais	19360	30326	26563	23455	29308	25292	32318	38890	26120	31988	40353	40356	42399
	Entidades Privadas	1980	817	5090	2290	1973	1596	4017	1849	2227	4472	4073	2649	3262
	Total (ent. privadas)	21340	31143	31653	25745	31281	26888	36335	40739	28347	36460	44426	43005	45661
	Outras fontes	3808	3009	3451	4314	5256	3772	3014	3242	2760	3582	10913	6868	6366
	<b>TOTAL</b>	<b>25148</b>	<b>34152</b>	<b>35104</b>	<b>30059</b>	<b>36537</b>	<b>30660</b>	<b>39349</b>	<b>43981</b>	<b>31107</b>	<b>40042</b>	<b>55339</b>	<b>49873</b>	<b>52027</b>
Itália	Individuais	28054	39314	27664	28652	36002	35685	47815	44531	38543	43269	46656	48786	57866
	Entidades Privadas	1930	2037	4635	4544	4001	3935	6511	4078	2577	3921	3109	5628	3482
	Total (ent. privadas)	29984	41351	32299	33196	40003	39620	54326	48609	41120	47190	49765	54414	61348
	Outras fontes	235	320	348	282	494	275	589	212	229	245	178	34	117
	<b>TOTAL</b>	<b>30219</b>	<b>41671</b>	<b>32647</b>	<b>33478</b>	<b>40497</b>	<b>39895</b>	<b>54915</b>	<b>48821</b>	<b>41349</b>	<b>47435</b>	<b>49943</b>	<b>54448</b>	<b>61465</b>

**CO BRUXELAS**

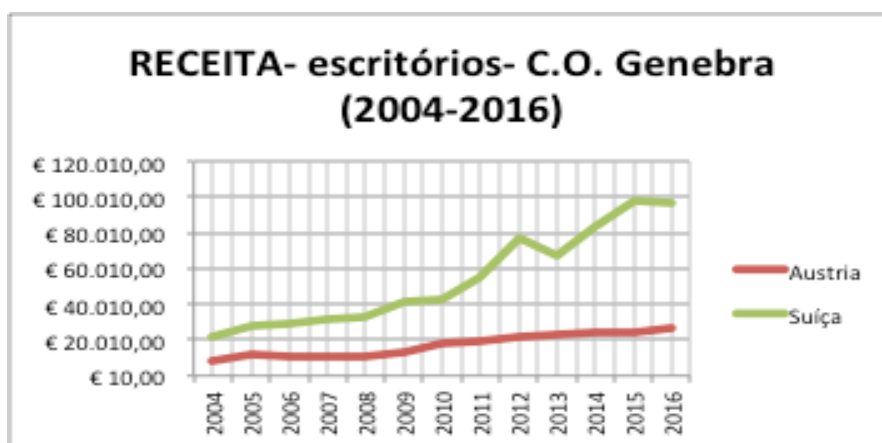
ANO		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Suécia	Individuais	8570	13138	12786	13473	16197	15524	27117	32840	31144	38509	41448	48466	55577
	Entidades Privadas	1532	2759	820	1990	4162	3734	5369	4585	5474	8059	9096	9634	23297
	Total (ent. privadas)	10102	15897	13606	15463	20359	19258	32486	37425	36618	46568	50544	58100	78874
	Outras fontes	7	33	10	12	39	15	88	106	118	136	66	46	32
	<b>TOTAL</b>	<b>10109</b>	<b>15930</b>	<b>13616</b>	<b>15475</b>	<b>20398</b>	<b>19273</b>	<b>32574</b>	<b>37531</b>	<b>36736</b>	<b>46704</b>	<b>50610</b>	<b>58146</b>	<b>78906</b>
Dinamarca	Individuais	2599	4662	5414	7439	6228	8625	11685	11092	11352	11931	15887	16359	18398
	Entidades Privadas	1568	3493	2043	2348	2423	2415	3634	3628	3208	2941	3218	4441	3696
	Total (ent. privadas)	4167	8155	7457	9787	8651	11040	15319	14720	14560	14872	19105	20800	22094
	Outras fontes	12	55	37	135	181	38	35	303	213	269	165	246	261
	<b>TOTAL</b>	<b>4179</b>	<b>8210</b>	<b>7494</b>	<b>9922</b>	<b>8832</b>	<b>11078</b>	<b>15354</b>	<b>15023</b>	<b>14773</b>	<b>15141</b>	<b>19270</b>	<b>21046</b>	<b>22355</b>
Noruega	Individuais	3237	7776	8645	11727	38688	12872	16325	19517	21752	26394	30346	33008	38291
	Entidades Privadas	743	1515	22885	2411	2188	2110	3235	2629	2478	2400	3463	3390	2468
	Total (ent. privadas)	3980	9291	31530	14138	40876	14982	19560	22146	24230	28794	33809	36398	40759
	Outras fontes	13	78	219	1064	1370	1342	851	933	1103	594	444	238	100
	<b>TOTAL</b>	<b>3993</b>	<b>9369</b>	<b>31749</b>	<b>15202</b>	<b>42246</b>	<b>16324</b>	<b>20411</b>	<b>23079</b>	<b>25333</b>	<b>29388</b>	<b>34253</b>	<b>36636</b>	<b>40859</b>
Brasil	Individuais									11311	14981	23439	32303	37104
	Entidades Privadas	52	835	0	0	1049	1393	0	0	75	-129	1260	113	69
	Total (ent. privadas)	52	835	0	0	1049	1393	0	0	11386	14852	24699	32416	37173
	Outras fontes	867								408	514	250	462	936
	<b>TOTAL</b>	<b>919</b>	<b>835</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1049</b>	<b>1393</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11794</b>	<b>15366</b>	<b>24949</b>	<b>32878</b>	<b>38109</b>

<b>CO BRUXELAS</b>														
<b>ANO</b>		<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
África do Sul	Individuais									1069	1085	1131	1267	1527
	Entidades Privadas	2017	1117	1870	2382	4295	4586	4042	5355	0	0	879	132	218
	Total (ent. privadas)	2017	1117	1870	2382	4295	4586	4042	5355	1069	1085	2010	1399	1745
	Outras fontes						1101	1182	1520	6	19	101	29	127
	<b>TOTAL</b>	<b>2017</b>	<b>1117</b>	<b>1870</b>	<b>2382</b>	<b>4295</b>	<b>5687</b>	<b>5224</b>	<b>6875</b>	<b>1075</b>	<b>1104</b>	<b>2111</b>	<b>1428</b>	<b>1872</b>
Hong Kong	Individuais	7731	10792	8688	11840	14055	14065	18840	20977	22784	25519	30265	41109	46589
	Entidades Privadas	388	972	1807	2622	1315	1928	2874	2100	2074	2845	3539	4580	6490
	Total (ent. privadas)	8119	11764	10495	14462	15370	15993	21714	23077	24858	28364	33804	45689	53079
	Outras fontes	0	7	19	18	223	234	243	275	0	2	1	2	12
	<b>TOTAL</b>	<b>8119</b>	<b>11771</b>	<b>10514</b>	<b>14480</b>	<b>15593</b>	<b>16227</b>	<b>21957</b>	<b>23352</b>	<b>24858</b>	<b>28366</b>	<b>33805</b>	<b>45691</b>	<b>53091</b>

Fonte: Elaborado pela autora. Compilado dos relatórios financeiros anuais do MSF 2004-2016.

#### 4.1.4.3. Centro Operacional – Suíça (fundado em 1981)

O C.O. da Suíça localiza-se na cidade de Genebra e foi fundado em 1981. Reportam-se a este C.O. os escritórios da Austria, Republica Tcheca, México e Coréia do Sul. A Figura 16 apresenta a receita dos escritórios associados ao C. O. Suíça. Os dados financeiros deste C.O. resumem-se, neste trabalho, às operações do C.O. e do escritório austríaco, porque os dados das demais unidades administrativas não se encontram disponíveis nos relatórios financeiros. A receita do C.O. é nitidamente maior que da seção austríaca, entretanto, é possível observar crescimento desta.



**Figura 18: Receita do C.O. Suíça entre 2004-2016.**

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos dados dos relatórios financeiros anuais do MSF Internacional dos anos 2004-2016.

Ainda de acordo com os relatórios, as receitas são majoritariamente provenientes de entidades privadas, na caso Suíço e de indivíduos na Austria. Conforme explicitado na tabela 3, encontram-se as receitas do C.O. de Genebra compiladas dos relatórios anuais da organização.

Tabela 3: Receitas do Centro Operacional de Genebra (em milhares de € ).

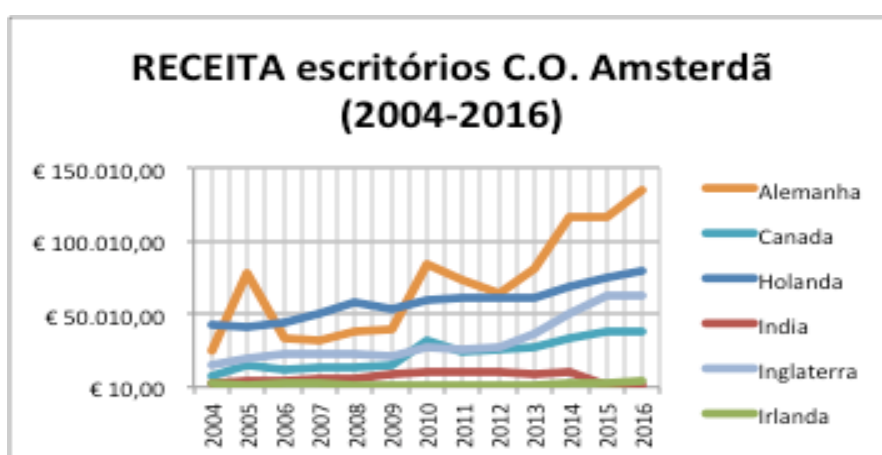
<b>CO GENEBRA</b>														
<b>ANO</b>		<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Suíça	Individuais	18561	24769	25428	24495	27041	29558	34222	41360	65534	48984	58437	64375	72686
	Entidades Privadas	2515	2150	2610	6479	4893	10435	7763	11726	10133	17441	24664	33069	22473
	Total (ent. privadas)	21076	26919	28038	30974	31934	39993	41985	53086	75667	66425	83101	97444	95159
	Outras fontes	490	593	1250	1254	1355	992	1356	2388	1154	675	591	386	1624
	<b>TOTAL</b>	<b>21566</b>	<b>27512</b>	<b>29288</b>	<b>32228</b>	<b>33289</b>	<b>40985</b>	<b>43341</b>	<b>55474</b>	<b>76821</b>	<b>67100</b>	<b>83692</b>	<b>97830</b>	<b>96783</b>
Austria	Individuais	7614	11322	9316	9831	10819	12473	16880	18559	20244	20220	21569	21720	24318
	Entidades Privadas	677	611	769	678	447	398	753	822	1447	2326	2773	3013	2166
	Total (ent. privadas)	8291	11933	10085	10509	11266	12871	17633	19381	21691	22546	24342	24733	26484
	Outras fontes	30	67	87	97	88	31	31	47	122	81	172	136	72
	<b>TOTAL</b>	<b>8321</b>	<b>12000</b>	<b>10172</b>	<b>10606</b>	<b>11354</b>	<b>12902</b>	<b>17664</b>	<b>19428</b>	<b>21813</b>	<b>22627</b>	<b>24514</b>	<b>24869</b>	<b>26556</b>

Fonte: Elaborado pela autora. Compilado dos relatórios financeiros anuais do MSF 2004-2016.

#### 4.1.4.4. Centro Operacional – Holanda (fundado em 1984)

O C.O. holandês localiza-se na cidade de Amsterdã e foi fundado em 1984.

Reportam-se a este C.O. os escritórios da Inglaterra, Canadá, Holanda, Alemanha, Irlanda e Índia. Observa-se que o escritório que mais capta recursos ao longo do período é o escritório da Alemanha e a receita do escritório indiano está em declínio. No geral, a receita de todos os escritórios, ao longo do período, continua ascendente.



**Figura 19: Receita do C.O. Holanda entre 2004-2016.**

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos dados dos relatórios financeiros anuais do MSF Internacional dos anos 2004-2016

Ainda de acordo com os relatórios, as receitas são majoritariamente provenientes de doadores individuais. Os dados dos escritórios irlandês e indiano relativos às receitas provenientes de doadores individuais não constam nos relatórios na íntegra. A seguir, na tabela 4, as receitas do C.O. de Amsterdã compiladas dos relatórios anuais da organização.

Tabela 4: Receitas do Centro Operacional de Amsterdã (em milhares de € ).

<b>CO AMSTERDÃ</b>														
<b>ANO</b>		<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Inglaterra	Individuais	13526	17052	19752	19923	18155	17671	17707	17167	18925	24593	28007	33623	36176
	Entidades Privadas	1343	1714	2609	2163	4006	2913	10059	9248	8257	11835	21976	28749	26578
	Total (ent. privadas)	14869	18766	22361	22086	22161	20584	27766	26415	27182	36428	49983	62372	62754
	Outras fontes	325	350	220	273	418	31	32	31	28	21	25	23	57
	<b>TOTAL</b>	<b>15194</b>	<b>19116</b>	<b>22581</b>	<b>22359</b>	<b>22579</b>	<b>20615</b>	<b>27798</b>	<b>26446</b>	<b>27210</b>	<b>36449</b>	<b>50008</b>	<b>62395</b>	<b>62811</b>
Canadá	Individuais	7609	14780	11968	12629	12524	13600	28125	22570	24722	25771	31848	35045	35081
	Entidades Privadas	14	17	8	663	1572	905	3403	1927	736	1153	1815	2797	3392
	Total (ent. privadas)	7623	14797	11976	13292	14096	14505	31528	24497	25458	26924	33663	37842	38473
	Outras fontes	23	193	269	210	120	85	116	246	114	96	111	186	163
	<b>TOTAL</b>	<b>7646</b>	<b>14990</b>	<b>12245</b>	<b>13502</b>	<b>14216</b>	<b>14590</b>	<b>31644</b>	<b>24743</b>	<b>25572</b>	<b>27020</b>	<b>33774</b>	<b>38028</b>	<b>38636</b>
Holanda	Individuais	23895	23786	27255	31190	34415	35248	41273	42084	42629	42653	50466	52027	57792
	Entidades Privadas	17477	15802	16068	17227	22549	17432	17795	16744	17065	16970	16494	22053	21102
	Total (ent. privadas)	41372	39588	43323	48417	56964	52680	59068	58828	59694	59623	66960	74080	78894
	Outras fontes	1181	1133	993	1246	1390	1494	1070	1553	1584	1697	1203	1246	20
	<b>TOTAL</b>	<b>42553</b>	<b>40721</b>	<b>44316</b>	<b>49663</b>	<b>58354</b>	<b>54174</b>	<b>60138</b>	<b>60381</b>	<b>61278</b>	<b>61320</b>	<b>68163</b>	<b>75326</b>	<b>78914</b>
Alemanha	Individuais	20395	65248	28664	29227	35166	35991	79315	68197	59393	74542	107860	108085	126146
	Entidades Privadas	3139	10594	2014	1944	2029	2601	3265	3716	3691	5393	7642	8043	8398
	Total (ent. privadas)	23534	75842	30678	31171	37195	38592	82580	71913	63084	79935	115502	116128	134544
	Outras fontes	1460	2539	2278	953	867	941	849	932	1021	671	573	746	783
	<b>TOTAL</b>	<b>24994</b>	<b>78381</b>	<b>32956</b>	<b>32124</b>	<b>38062</b>	<b>39533</b>	<b>83429</b>	<b>72845</b>	<b>64105</b>	<b>80606</b>	<b>116075</b>	<b>116874</b>	<b>135327</b>
<b>CO AMSTERDÃ</b>														
<b>ANO</b>		<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Irlanda	Individuais									461	513	656	1048	1552

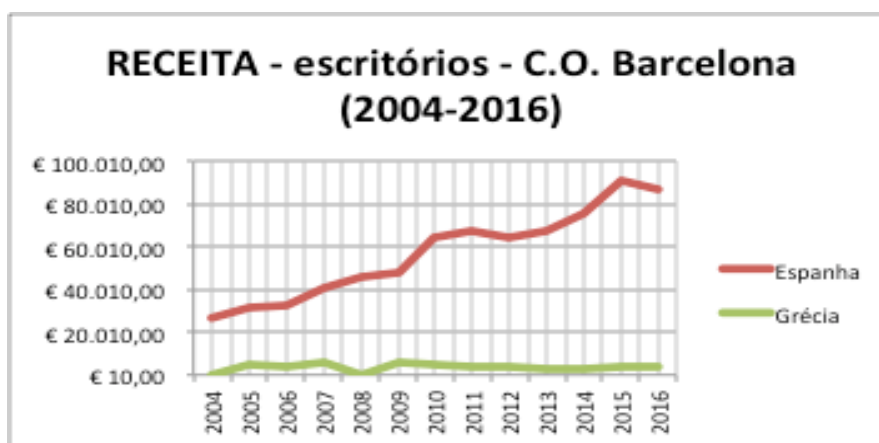
	Entidades Privadas									215	738	2110	2275	2270
	Total (ent. privadas)	0	0	0	0	0	0	0	0	676	1251	2766	3323	3822
	Outras fontes	2109	1479	2196	2193	1779	1538	1188	1220	0	0	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>2109</b>	<b>1479</b>	<b>2196</b>	<b>2193</b>	<b>1779</b>	<b>1538</b>	<b>1188</b>	<b>1220</b>	<b>676</b>	<b>1251</b>	<b>2766</b>	<b>3323</b>	<b>3822</b>
India	Individuais													
	Entidades Privadas	1583	3740	4153	5354	5776	7548	8874	10536	9939	8226	8858	592	756
	Total (ent. privadas)	1583	3740	4153	5354	5776	7548	8874	10536	9939	8226	8858	592	756
	Outras fontes	399	413	325	650	584	1047	1567	357	924	841	1155	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>1982</b>	<b>4153</b>	<b>4478</b>	<b>6004</b>	<b>6360</b>	<b>8595</b>	<b>10441</b>	<b>10893</b>	<b>10863</b>	<b>9067</b>	<b>10013</b>	<b>592</b>	<b>756</b>

Fonte: Elaborado pela autora. Compilado dos relatórios financeiros anuais do MSF 2004-2016.



#### 4.1.4.5. Centro Operacional – Espanha (fundado em 1986)

O C.O. espanhol localiza-se na cidade de Barcelona e foi fundado em 1986. Reportam-se a este C.O. os escritórios da Grécia e Argentina. O gráfico (Figura 17) com a receita dos escritórios associados ao C. O. Espanhol mostra que os recebimentos o escritório grego é estável desde 2003. As receitas da unidade argentina não encontram-se descritas nos relatórios financeiros do MSF Internacional.



**Figura 20: Receita do C.O. Espanhol entre 2004-2016.**

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos dados dos relatórios financeiros anuais do MSF Internacional dos anos 2004-2016

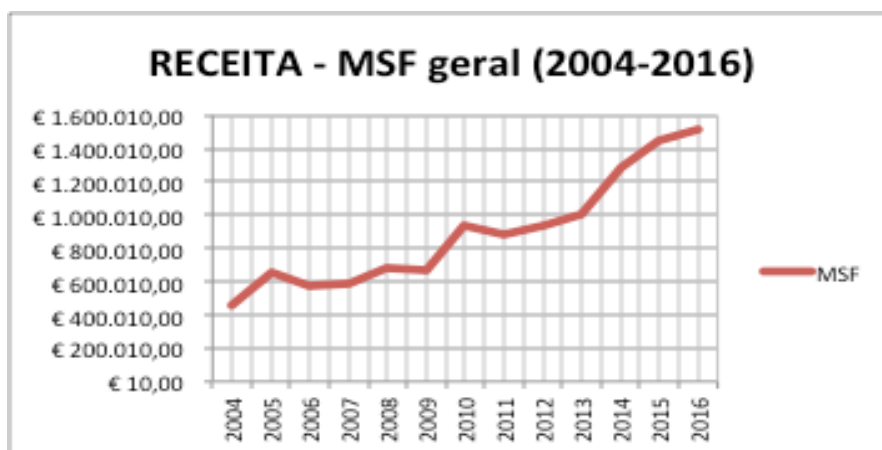
Ainda de acordo com os relatórios, as receitas são majoritariamente provenientes de doadores individuais. A seguir, na tabela 5, as receitas do C.O. Barcelona compiladas dos relatórios anuais da organização.

Tabela 5: Receitas do Centro Operacional de Barcelona (em milhares de € ).

<b>CO BARCELONA</b>														
<b>ANO</b>		<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Grécia	Individuais		4565	3899	5351	0	5133	4685	3303	2905	2758	2376	2591	2240
	Entidades Privadas		0	223	579	0	414	412	568	424	261	312	972	1438
	Total (ent. privadas)		4565	4122	5930	0	5547	5097	3871	3329	3019	2688	3563	3678
	Outras fontes		83	65	98	0	36	113	43	48	85	48	21	20
	<b>TOTAL</b>		<b>4648</b>	<b>4187</b>	<b>6028</b>	<b>0</b>	<b>5583</b>	<b>5210</b>	<b>3914</b>	<b>3377</b>	<b>3104</b>	<b>2736</b>	<b>3584</b>	<b>3698</b>
Espanha	Individuais	24246	28874	30439	31602	40794	44398	55075	58280	58101	61997	69348	85131	81095
	Entidades Privadas	1675	1641	1368	7618	3778	3006	7490	5382	4104	4451	5465	5997	5133
	Total (ent. privadas)	25921	30515	31807	39220	44572	47404	62565	63662	62205	66448	74813	91128	86228
	Outras fontes	787	1150	1254	1378	1360	866	1769	3485	1673	625	699	302	621
	<b>TOTAL</b>	<b>26708</b>	<b>31665</b>	<b>33061</b>	<b>40598</b>	<b>45932</b>	<b>48270</b>	<b>64334</b>	<b>67147</b>	<b>63878</b>	<b>67073</b>	<b>75512</b>	<b>91430</b>	<b>86849</b>

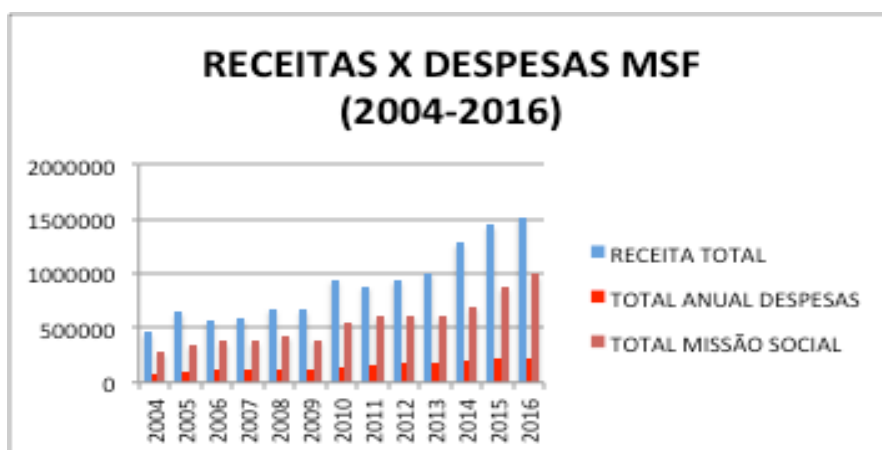
Fonte: Elaborado pela autora. Compilado dos relatórios financeiros anuais do MSF 2004-2016.

Além dos dados financeiros dos Centros Operacionais e seus respectivos escritórios, é possível observar, através dos dados financeiros, que a receita do MSF tem crescido no período entre 2004 e 2016. Inicialmente o capital da organização girava em torno de 400.000 euros chegando a 1.600.000 euros no último ano (ver Figura 19). É uma organização que vem obtendo rentabilidade (ver Figura 20) e os compromissos financeiros que apresentam maior impacto na gestão de capital são os gastos com programas, captação de recursos, gastos administrativos, suporte a matriz e *temoignage* (comunicação e depoimentos coletados em campo), conforme as Figura 20, Figura 21 e Figura 22.



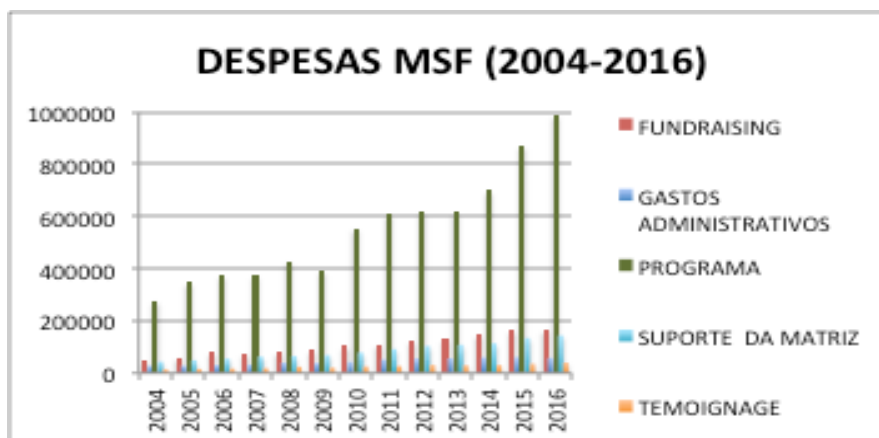
**Figura 21: Gráfico das receitas do MSF entre 2004-2016.**

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos dados dos relatórios financeiros anuais do MSF Internacional dos anos 2004-2016



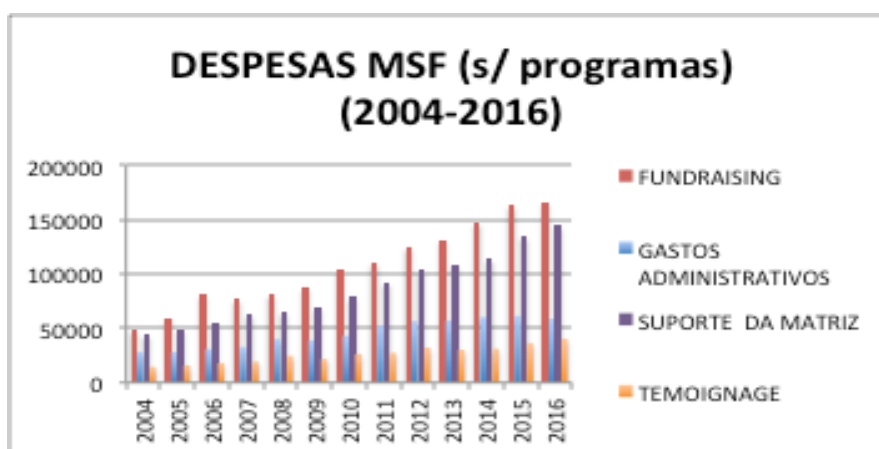
**Figura 22: Gráfico com as receitas e despesas do MSF 2004-2016.**

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos dados dos relatórios financeiros anuais do MSF Internacional dos anos 2004-2016



**Figura 23: Gráfico com as despesas do MSF (com as despesas com Programas)**

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos dados dos relatórios financeiros anuais do MSF Internacional dos anos 2004-2016

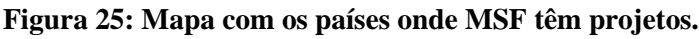


**Figura 24: Gráficos com as despesas do MSF (sem as despesas com Programas)**

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos dados dos relatórios financeiros anuais do MSF Internacional dos anos 2004-2016

#### 4.1.5 Projetos do MSF no Mundo

O MSF conduz programas de assistência humanitária em cerca de 80 países distribuídos na África, Ásia, Oriente Médio, América e Europa, de acordo com os diversos relatórios financeiros e de atividades da organização (ver Figura 23 e Quadro 17).



**Quadro 17: Linha do Tempo da atuação do MSF em Projetos.**

ANO	AFRICA	ASIA	AMERICA	EUROPA
1979	Sudão			
1980	Mozambique			
1981	Chad			
	Republica Democrática do Congo			
1982	Uganda			
1983	Angola	Tailandia	Nicaragua	
1984	Etiopia			
	Guinea			
1985	Niger	Bangladesh	Colombia	
1985			Peru	
1986	Malawi	Sri Lanka		
	Sierra Leoa			
1987	Kenya		Bolivia	Bélgica
	Madagascar	Camboja		França
1988		Armenia	Guatemala	Russia
		China		Territórios Palestinos
1989		Camboja		
1990	Costa do Marfim			
	Liberia			
1991	Rwanda		Brasil	Servia e Montenegro
	Somalia		Haiti	

ANO	AFRICA	ASIA	AMERICA	EUROPA
1992	Burundi	Myanmar (Burma)		
	Mali			
1993	Tanzania			
1994				Espanha
1995	Burkina Faso	Coréia do Norte		
1996	Nigeria		Equador	Luxemburgo
1997	Benin	Tajikistão	Mexico	Bulgaria
	República do Congo	Uzbekistão		
	Morocco	Indonésia		
1998		República Democrática do Laos	Honduras	
1999	Africa do Sul	Norte Caucaso		Itália
	Zambia	Turkmenistão		Ucrania
		Índia		
2000	República dos Camarões	Paquistão		
	Zimbábue			
2002		Iraque		
		Nepal		
2003				Suíça
2004		Afganistão		Suecia

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos dados dos relatórios de atividades anuais do MSF Internacional dos anos 2004-2016.

## 5

### Análise do Caso

A análise do Caso MSF foi realizada com base nos pilares teóricos eleitos para esta tese, sendo estes: o Modelo de Uppsala, a perspectiva de Redes e a perspectiva de Born Global. Tais pilares teóricos estão norteados pela ótica do processo. Nesse contexto, esta análise organiza-se em duas etapas. Inicialmente, foi realizada uma avaliação da aderência entre os construtos teóricos e as atividades internacionais do MSF ao longo do tempo. Esta avaliação foi realizada de forma segmentada, ou seja, cada corrente teórica e seus respectivos construtos ou temas foram avaliados de acordo com os dados coletados. Finalmente, as perguntas de pesquisa são respondidas e uma síntese das análises é realizada.

#### 5.1 O Caso MSF sob a ótica do Modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala de 1977 (Johanson & Vahlne, 1977) estabelece um mecanismo básico de internacionalização que é fundamentado em variáveis que se retroalimentam, à medida que a organização avança para o mercado internacional. O modelo apresenta a relação entre o conhecimento de mercado impactando o comprometimento dos recursos da empresa, que influenciam, por sua vez, as decisões acerca das atividades da empresa, afetando o grau de comprometimento com o mercado internacional. A progressão da empresa em sua expansão internacional depende dos resultados a cada passo dado. Tal progressão é também moderada pela percepção do decisor em relação às características do mercado internacional e é norteadada pela premissa de que a opção pelo mercado internacional ocorre a partir do momento em que a empresa já se expandiu nacionalmente.

Como o propósito do presente estudo é avaliar a convergência da internacionalização de uma ONG com os modelos existentes para explicar o processo de internacionalização da firma, passar-se-á a utilizar o termo “organização”, ao invés de “empresa”, e o termo “país de destino”, ou simplesmente “país”, em lugar de “mercado”, embora os países em que o MSF entrou com centros operacionais e escritórios se constituam, de fato, em mercados de captação de recursos financeiros e humanos.

Quanto ao suporte empírico ao modelo, a discussão a seguir se apóia nas evidências empíricas coletadas.

### **5.1.1. Gradualismo**

A principal característica do modelo de Uppsala é seu gradualismo. Essa característica é amplamente suportada pelas evidências empíricas constantes do histórico do processo de internacionalização seguido pelo MSF. O gradualismo característico do Modelo de Uppsala se mostra presente ao longo do processo de internacionalização da ONG. São passos lentos, verificando-se um comportamento reativo e cauteloso do escritório central (MSF França) em relação à criação de novas unidades em outros países. Em grande parte, isso se deve, como previsto no modelo, à incerteza quanto aos países onde se instalariam as unidades.

A primeira tentativa de internacionalização foi suspensa porque o então Presidente do MSF, Claude Malhuret, acreditava que os recursos do MSF deveriam ser destinados para melhor estruturação da organização e para apoiar as unidades regionais francesas já abertas. Além disso, o Presidente julgava que o médico norte-americano que desejava fundar o escritório nos EUA não dispunha de experiência ou conhecimento de mercado suficientes. Portanto, pode-se avaliar que esse primeiro movimento de internacionalização converge com o Modelo de Uppsala nos seguintes pontos:

1. No entendimento do *board* de diretores acerca do crescimento internacional como via de expansão apenas quando as unidades regionais tivessem alcançado nível mais estruturado de funcionamento, ou seja, quando número maior de médicos e profissionais tivesse se voluntariado.
2. Na incerteza inicial com relação aos mercados em que atuariam por terem pouco conhecimento sobre os mesmos.
3. No fato de que a instalação de uma unidade em outro continente não pareceu atrativa, pois havia uma preferência por escolhas de locais geograficamente mais próximos para a internacionalização.

### **5.1.2. Conhecimento Experiencial e Aprendizagem**

As primeiras avaliações da internacionalização conduziram o MSF a um processo de aprendizagem que permitiu um direcionamento corporativo para escolhas relativas à expansão internacional que resultou na criação de duas comissões (regional e internacional).



A tentativa de internacionalização para a Bélgica mostrou-se um exemplo de que o fluxo de aprendizagem é cumulativo e com foco nos países para onde a organização avança em sua expansão internacional. Nessa ocasião, mesmo falhando após a primeira tentativa, o MSF prosseguiu no processo de internacionalização que não foi suspenso, mas aperfeiçoado. De acordo com os relatos, foi difícil criar, de forma artificial, o “espírito do MSF” e, portanto, foi necessário alocar os belgas ao MSF França para que absorvessem e entendessem o *ethos* da organização para, então, abrir o MSF Bélgica. Tratava-se de os belgas obterem conhecimento experiencial sobre a organização MSF, um dos aspectos salientados por um dos autores da escola de Uppsala (Forsgren, 2002). Assim, o fluxo de aprendizagem pode modificar o direcionamento da organização em direção ao mercado internacional.

### 5.1.3. Incerteza e Risco

A incerteza derivava fundamentalmente do desconhecimento do país, particularmente nos países de alta distância psíquica, como o Japão e os Emirados Árabes Unidos, países com culturas muito diferentes e práticas de negócio distintas.

Por outro lado, a percepção de risco do núcleo central (MSF França) era afetada pela estrutura de governança, temendo-se pela possível perda de controle sobre a organização como um todo, dado que as unidades ganhavam cada vez mais autonomia.

Importante ressaltar que o receio da perda de controle não recaía sobre possíveis perdas de recursos de natureza humana ou financeira, mas sobre a perda de controle da marca MSF, um ativo intangível. Isto se devia a que, até o final da década de 1990, a maioria dos países não tinha seu conjunto de leis adequado para atender e proteger as organizações não governamentais, e portanto, o registro de marcas e patentes não se aplicava ao caso de ONGs, deixando o MSF vulnerável.

### 5.1.4. Distância Psíquica

Pode-se constatar a presença de distância psíquica nos movimentos iniciais de escolha de países onde instalar unidades (Quadro 18). O movimento França → Bélgica → Suíça → Holanda → Luxemburgo e Espanha é consistente com o Modelo de Uppsala de 1977.

#### Quadro 18: Sequência de mercados na internacionalização do MSF

Ano	Unidade
1980	MSF Bélgica
1981	MSF Suíça
1984	MSF Holanda
1986	MSF Espanha / MSF Luxemburgo
1990	Criação do MSF Grécia
1990	Criação do MSF EUA
1991	Criação do MSF Canadá
1992	Criação do MSF Japão
1993	Criação do MSF Reino Unido
1993	Criação do MSF Itália
1993	Criação do MSF Suécia
1993	Criação do MSF Dinamarca
1993	Criação do MSF Emirados Arabes Unidos
1993	Criação do MSF Noruega
1994	Criação do MSF Austrália
1994	Criação MSF Alemanha
1994	Criação do MSF Honk Kong

Fonte: Elaborado pela autora.

A escolha da Bélgica como primeiro país na internacionalização é consistente, por se tratar de um país com baixa distância psíquica da França já que, além da proximidade geográfica, fala-se ali também o idioma francês. Holanda e Luxemburgo são sequências naturais de escolha de mercados, por pertencerem, na época, ao Benelux.

Já a abertura do MSF Suíça não segue, em princípio, o padrão previsto no Modelo de Uppsala de 1977. De acordo com o histórico apresentado, durante alguns anos, o governo francês não permitia que houvesse fluxo monetário para o exterior e, assim, os projetos encontravam dificuldade de receber capital durante situações de emergência. Portanto, a abertura de uma unidade na Suíça ocorreu para viabilizar o fluxo financeiro e não houve incertezas ou necessidade de conhecimento experiencial de algum membro para que houvesse abertura da unidade. No entanto, cabe chamar a atenção para o fato de que a Suíça também apresenta proximidade geográfica com a França e em parte do país o principal idioma é o francês, não se afastando, portanto, da sequência de entrada em países em função de sua distância psíquica ao país original.

Por sua vez, a Espanha, além de ter fronteiras com a França é um país latino, com algumas características culturais próximas dos franceses. A sequência posterior de países já não obedece ao construto da distância psíquica. Aliás, a

abertura de unidades internacionais, a partir de 1984, passou a ser feita utilizando-se de contatos em rede, que são característicos do modelo de Uppsala revisto.

Alguns países em que o MSF entrou posteriormente eram percebidos como de alta distância psíquica: Japão, Hong Kong e Emirados Árabes Unidos. No entanto, a percepção sobre o Japão no processo de abertura de uma unidade do MSF no país é um exemplo de que a globalização reduz a importância da distância psíquica. Há uma percepção de similaridade entre Japão e Europa, pelo desenvolvimento econômico e devido à atuação de empresas como Sony e Toyota. Assim, a entrada no Japão (1992) ocorre antes da entrada nos Emirados Árabes (1993) e em Hong Kong (1994), ou seja, depois da entrada em países de baixa e média distância psíquica.

O Quadro 20 apresenta a seguir uma discriminação das dimensões de distância psíquica segundo Figueiredo (2009): distância geográfica, distância cultural, distância macro e distância psíquica, e respectivas medidas operacionais. O quadro está organizado por Centros Operacionais (C.O.) e escritórios sob cada C.O.

O Quadro 21, por sua vez, apresenta exemplos de declarações que dão suporte às observações feitas no texto. Nem todos os construtos são examinados, mas sim aqueles para os quais foram encontradas evidências de convergência com relação Modelo original de Uppsala e que foram previamente discutidos.

**Quadro 19: Fatores do construto distância psíquica e as unidades do MSF**

País	Tipo de Instalação	Distância física	Distância Cultural		Distância Macro						Dist. Negócios
		<u>Distância geográfica</u>	<u>Idioma</u>	<u>Religião dominante</u>	<u>Economia</u>	<u>Sistema Social</u>	<u>Sistema Político</u>	<u>Sistema legal</u>	<u>Comunicação</u>	<u>Educação</u>	<u>Ambiente de negócios</u>
		<u>Em km</u>			<u>PIB - US\$</u>	<u>Expectativa de Vida (anos)</u>	<u>Regime de Governo</u>			<u>Gastos como % do PIB</u>	<u>Ranking</u>
MSF França (Paris)	C.O.	0	francês	católica	2575 trilhões	81,9	republicano semi-presidencialista	direito civil.	alta des.	5,5%	31°
MSF Austrália	Escritório	15.075	inglês	protestante	1,39 trilhões	82,3	parlamentarismo democrático	Common law	excelente	5,3%	14°
MSF Japão	Escritório	9.596	japonês	xintoísta	4,884 trilhões	85,3	monarquia parlamentarista constitucional	direito civil baseado no código germanico	excelente	3,8%	34°
MSF EUA	Escritório	5.844	inglês	protestante	19,36 trilhões	80	república federal constitucional	Common law	alta des.	4,9%	6°
MSF Emirados Árabes	Escritório	6.729	árabe	muçulmana	378,7 bilhões	77,7	federação de monarquias	Lei Islâmica e direito civil	bem des.	n.d.	21°
MSF Bélgica (Bruxelas)	C.O.	313	holandês	católica	491,7 bilhões	81,	parlamentarista + monarquia constitucional	direito civil baseado no código francês	alta des.	6,4%	52°
MSF Luxemburgo	Escritório	406	luxemburguês	catolico	63,52 bilhões	82,3	monarquia constitucional	direito civil	alta des.	4,1%	63°
MSF Itália	Escritório	1429	italiano	catolico	1,921 trilhões	82,3	parlamentarista republicano	Common law	excelente	4,2%	46°
MSF Suécia	Escritório	1973	sueco	luterana	541,9 bilhões	82,1	monarquia parlamentarista constitucional	direito civil baseado no código germânico	excelente	7,7%	10°
MSF Dinamarca	Escritório	1229	dinamarquês	evangélica luterana	324,1 bilhões	79,5	monarquia parlamentarista constitucional	direito civil	excelente	8,6%	3°

País	Tipo de Instalação	Distância física	Distância Cultural		Distância Macro						Dist. Negócios
		<u>Distância geográfica</u>	<u>Idioma</u>	<u>Religião dominante</u>	<u>Economia</u>	<u>Sistema Social</u>	<u>Sistema Político</u>	<u>Sistema legal</u>	<u>Comunicação</u>	<u>Educação</u>	<u>Ambiente de negócios</u>
		<u>Em km</u>			<u>PIB - US\$</u>	<u>Expectativa de Vida (anos)</u>	<u>Regime de Governo</u>			<u>Gastos como % do PIB</u>	<u>Ranking</u>
MSF Noruega	Escritório	1.795	norueguês	evangélica luterana	382,1 bilhões	81,9	monarquia parlamentarista constitucional	direito civil	excelente	7,4%	8°
MSF Brasil	Escritório	8.818	português	católica	2,081 trilhões	74	presidencial	direito civil	excelente	6,0%	125°
MSF África do Sul	Escritório	13.481	inglês	protestante	344,1 bilhões	63,8	parlamentarista republicano	Sistema juridico misto	bem des.	6,1%	82°
MSF Hong Kong	Escritório	9.610	cantonês	budista	344,1 bilhões	83	presidencialista	Common law	bem des.	3,3%	5°
MSF Suíça (Genebra)	C.O.	541	alemão, francês e italiano	católica	680,6 bilhões	82,6	república federativa	direito civil	alta des.	5,1%	33°
MSF Austria	Escritório	1.149	alemão	católica	409,3 bilhões	81,6	república federativa parlamentarista	direito civil	bem des.	5,6%	22°
MSF Republica Tcheca	Escritório	1.141	tcheco	católica	209,7 bilhões	78,8	república parlamentarista	direito civil	bem des.	4,1%	32°
MSF México	Escritório	9202	espanhol	católica	1,142 trilhões	76,1	república federativa presidencialista	direito civil	bem des.	5,2%	28°
MSF Coreia do Sul	Escritório	9153	coreano	protestante	1,53 trilhões	82,5	república presidencialista	sistema juridico misto	bem des.	4,6%	67°
MSF Espanha (Barcelona)	C.O.	1038	espanhol	católica	1,307 trilhões	81,6	monarquia parlamentarista constitucional	direito civil c/variações regionais	bem des.	4,3%	7°
MSF Grécia	Escritório	2740	grego	grega-ortodoxa	204,3 bilhões	80,7 anos	república parlamentarista	direito civil baseado no código romano	adequado	n.d.	20°
MSF Argentina	Escritório	11.043	espanhol	católica	619,9 bilhões	77,3 anos	república presidencialista	direito civil	bem des.	5,5 %	117°

País	Tipo de Instalação	Distância física	Distância Cultural		Distância Macro						Dist. Negócios
		<u>Distância geográfica</u>	<u>Idioma</u>	<u>Religião dominante</u>	<u>Economia</u>	<u>Sistema Social</u>	<u>Sistema Político</u>	<u>Sistema legal</u>	<u>Comunicação</u>	<u>Educação</u>	<u>Ambiente de negócios</u>
		<u>Em km</u>			<u>PIB - US\$</u>	<u>Expectativa de Vida (anos)</u>	<u>Regime de Governo</u>			<u>Gastos como % do PIB</u>	<u>Ranking</u>
MSF Holanda (Amsterdã)	C.O.	514	holandês	católica	824,5 bilhões	81,4 anos	monarquia parlamentarista constitucional	direito civil baseado no código francês	alta des.	5,6%	18°
MSF Canadá	Escritório	6535,29 km	inglês e francês	católica	1,64 trilhões	81,9 anos	monarquia parlamentarista constitucional	Common law	excelente	5,3%	18°
MSF UK	Escritório	605 km	inglês	católica	2,565 trilhões	80,8 anos	monarquia parlamentarista constitucional	Common law	excelente	5,8%	7°
MSF Alemanha	Escritório	784,5 km	alemão	católica	3,652 trilhões	80,8 anos	república federativa parlamentarista	direito civil	bem des.	4,9%	20°
MSF Irlanda	Escritório	1191,4 km	inglês	católica	325,6 bilhões	80,9 anos	república parlamentarista	Common law	bem des.	5,3%	17°
MSF Índia	Escritório	7329 km	hindi	hindu	2,439 trilhões	68,8 anos	república federativa parlamentarista	Common law	bem des.	3,8%	100°

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos dados da CIA World Factbook e dados da OECD.

n.d. = não disponível

**Quadro 20: Construtos do Modelo de Uppsala de 1977 e o caso MSF**

Modelo de Uppsala de 1977			
Construto	Evento	Exemplos de Suporte ao Construto	Entrevistado/ Fonte
Incerteza e Risco	Postura do MSF França com relação à abertura de unidades internacionais	Instituição da moratória no qual foi acordado que não haveria abertura de escritório no prazo de três anos.	Reunião do Conselho Internacional em 1990
		<u>Limitações quanto ao uso da marca MSF</u> - "Nós dissemos que ainda não tínhamos resolvido a questão legal de marca e patente e que precisavam esperar (...)"	Rony Brauman, Presidente MSF França 1982-1994
	Abertura MSF EUA – 1ª tentativa	"Após a experiência na Bélgica (...) eles estavam preocupados com o fato de MSF EUA administrar o dinheiro e o nome, e configurar mais uma seção operacional. As pessoas queriam manter o controle da MSF EUA, e queríamos mantê-lo bastante limitado, não financeiramente, mas em suas atividades e margem de manobra."	Dr Juliette Fournot, Membro do Conselho de Administração de MSF USA 1989-2001, 2017, p. 93).
Conheci-mento experiencial e Aprendizagem	Abertura do MSF EUA - primeira tentativa	"Trabalhamos <u>um passo de cada vez</u> para criar uma estrutura para o MSF (...). E chega aqui uma pessoa que nunca foi ao Terceiro Mundo e não atuou em campo."	Claude Malhuret, Presidente 1978-1979, Membro do Comitê Gestor 1979-1985. Entrevista concedida em 2016
	Abertura do MSF Bélgica	"Inicialmente, médicos e enfermeiros foram incorporados em outras seções MSF e em campo, eles aprenderam sobre MSF e desenvolveram amizades. Em seguida, depois de terem retornado à Bélgica, alguns desses médicos e enfermeiros elaboraram uma estrutura (...) A seção MSF Bélgica foi criada quase por osmose, um enxerto da matriz."	Relatório anual do Presidente MSF, 1981

Modelo de Uppsala de 1977			
Construto	Evento	Exemplos de Suporte ao Construto	Entrevistado/ Fonte
Distância psíquica	Preferência por países próximos	"...se isso acontecer, ele deve começar em <u>países mais próximos da França</u> , para que o MSF possa exercer melhor uma supervisão - não nos EUA, onde todos sabemos que tudo é possível. "	Ata - MSF Assembléia Geral de novembro de 1978, p. 4-5
	Abertura do MSF Emirados Árabes Unidos (alta)	"Eu acho que nunca tinha ocorrido para qualquer pessoa no escritório de Paris [ir a países árabes].(...) <u>Não há diferença entre público e privado nos Emirados Árabes Unidos.</u> "	Xavier Descarpentries, diretor de captação de recursos da MSF França, 1990-2000).
	Abertura do MSF Hong Kong (alta)	"MSF Hong Kong tinha quase o mesmo tamanho da MSF Suécia (...) um pequeno escritório também. Obviamente, a abordagem foi completamente diferente, porque <u>ninguém em Hong Kong entendeu o significado de 'sem fins lucrativos'</u> . "	Göran Svedin, Diretor Geral da MSF Suécia 1993-1997; Contato do MSF na Bélgica com as seções de parceiros 1997-2003).
	Abertura MSF Japão (alta)	"O Japão era muito parecido com a Europa (...). Os anos 1980 e 1990 foram os anos da Sony e da Toyota. O Japão era um novo modelo, o líder dos Tigres Asiáticos pronto para engolir Hollywood e a Europa. Charhon, sempre o empreendedor, nos convenceu de olhar para o Japão, porque havia dinheiro para captar lá."	Dr Rony Brauman, MSF França - Presidente 1982-1994).
Gradualismo	Abertura do MSF Espanha	"A Espanha tinha pessoas que estiveram em campo, que gostaram, que eram empreendedoras e tinham energia. Não queria querer lutar contra eles. (...) Mas isso <u>teve que ser feito de forma progressiva</u> e precisávamos ser rigorosos sobre as condições"	Rony Brauman, MSF França - Presidente 1982-1994).
	Abertura do MSF Austrália	"Podemos ir <u>gradualmente</u> , começando por garantir que Peter tenha os recursos necessários para <u>dar os primeiros passos (na abertura da unidade australiana)</u> : 1- Arquivar a marca registrada 2 -Abrir uma conta bancária e criar uma estrutura jurídica básica 3- Criar unidade "Austrália" no departamento de comunicações"	Relatório de 1992 sobre a Missão para a Austrália. Joelle Tanguy.

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos documentos do MSF.



## 5.2 O Caso MSF sob a perspectiva de redes

A teoria de redes e o Modelo de Uppsala revisado (que se baseia na teoria de redes), conjuntamente, formam a principal perspectiva teórica a explicar a internacionalização do MSF. Para efeitos da presente análise de resultados, apresentam-se separadamente os resultados para a teoria de redes com base na contribuição de vários autores) e para o Modelo de Uppsala revisado, mas é preciso levar em conta que eles se encontram fortemente entrelaçados .

Com exceção da abertura do escritório suíço, todos os processos de internacionalização do MSF ocorreram através de rede. Nos casos japonês, belga e espanhol, houve profissionais que conheceram o MSF, estabeleceram contatos com seus integrantes e experienciaram algum tipo de vivência junto ao MSF.

As redes de contatos serviram de base para a penetração do MSF nos EUA e na Dinamarca através da Fundação Rockefeller e da monarquia dinamarquesa, respectivamente. A presença de contatos também suavizou a percepção de risco no processo de internacionalização para a Dinamarca e a Itália e, na abertura da unidade japonesa, houve a necessidade de construir laços pessoais e oferecer como forma de agradecimento cargos honorários aos envolvidos.

A interação com a rede dos Emirados Arabes Unidos gerou resultados benéficos além do esperado: o MSF expandiu sua rede de contatos com os países integrantes da OECD e ganhou legitimidade diante do mundo muçulmano. No caso japonês, as redes viabilizaram a arrecadação de recursos através das multinacionais, o que foi algo novo para o MSF.

O Quadro 21 apresenta alguns exemplos de extratos de falas que dão suporte empírico à perspectiva de redes.

**Quadro 21: As Redes e o caso MSF**

As Redes e o Caso MSF				
Autor	Características da Rede	Evento	Exemplos de Suporte à Característica da Rede	Entrevistado/ Fonte
Holm, Eriksson & Johanson (1996)	Internacionalização ocorre no contexto da Rede	Abertura MSF Japão	Visitas regulares do Presidente do MSF Francis Charhon ao Japão	Relatório MSF (2017).
		Abertura MSF Bélgica	"O processo de criação de delegações se deu de forma diferente da aparição súbita de um punhado de médicos belgas que viajaram com MSF França e, então, começaram MSF Belgica."	Dr Eric Goemaere, MSF Belgium General Director, 1996-1998)
		Abertura MSF Espanha	"“Eu estava em Paris quando vi um pequeno anúncio de Médicos Sem Fronteiras e o nome me tocou: eu era médico e não senti que tinha fronteiras. Foi assim que entrei em contato com a MSF na França. (...) Me perguntei por que ninguém na equipe falava espanhol. Percebi que não havia nenhuma organização como MSF na Espanha(...). Eu timidamente criei o assunto com a MSF Belgica, sugerindo: "Talvez na Espanha nós possamos criar ..."	Josep Vargas, Presidente MSF Espanha 1986-1992)
Tang (2011)	Início da internacionalização - Pertencimento a Rede permite acesso a recursos	Abertura MSF Japão	"Portanto, foi através da construção de uma densa rede associativa que o reconhecimento da MSF na sociedade japonesa foi progressivamente implementado para preparar o campo de angariação de fundos"	Dominique Leguillier, MSF Japão, Co-fundador, Presidente e Diretor Executivo 1992-2000)
		Abertura MSF Dinamarca	"Ela conhecia pessoas da família real e convidou o Príncipe Consorte da Dinamarca e outros (...) e todo o dinheiro foi dado à MSF Dinamarca".	Camilla Bredholt, MSF Dinamarca Co-fundadora e Chefe do Gabinete 1993-1996, Membro do Conselho de Administração da Brasa 1996-2003)
		Abertura MSF EUA	"Os franceses queriam os Estados Unidos porque tiveram contatos com a Fundação Rockefeller. O objetivo era muito claro: angariar recursos. Precisávamos de dinheiro para manter nossa independência. Criamos os escritórios e o dinheiro arrecadado foi para as seções patrocinadoras"	Jean-Pierre Luxen, Presidente da MSF Belgica em 1984-1987, diretor geral 1988-1994)

<b>As Redes e o Caso MSF</b>				
<b>Autor</b>	<b>Características da Rede</b>	<b>Evento</b>	<b>Exemplos de Suporte à Característica da Rede</b>	<b>Entrevistado/ Fonte</b>
Coviello & Munro (1995, 1997)	Percepção de Risco é suavizada pela rede	Abertura MSF Dinamarca	"Primeiro de tudo, eu tinha que encontrar membros para o conselho. E eu queria ter um médico dinamarquês, porque eu mesmo não era médico. Eu entrei em contato com um velho amigo muito legal que eu achava que tinha uma boa rede de contatos. Ele achou que seria muito legal fazer parte do MSF e concordou em ser o presidente do conselho."	Camilla Bredholt, MSF Dinamarca Co-fundadora e Chefe do Gabinete 1993-1996, então Membro do Conselho de Administração da Brasa 1996-2003
		Abertura MSF Itália	Ao sair, disseram: "Ouça Sergio, nós não temos nenhuma unidade na Itália. (...) Você trabalha bem. Você gostaria de gerenciar um ponto de informação em Roma? Eu aceitei e eles me ofereceram um contrato de um mês, que, obviamente, se renovou por vários anos."	Sergio Solomonoff, chefe de gabinete de MSF Itália 1991-1997
Kotinen & Ojala (2011)	Natureza dos Laços	Abertura MSF Japão	"(...) Francis revelou que na última viagem ao Japão, os relacionamentos são altamente pessoais. Um escritório não pode ser aberto até que se tenha um Comitê Honorário. É só então que podemos contar com um compromisso da indústria(...) que é muito difícil de penetrar. A Toshiba e a Toyota podem estar dispostas a financiar projetos se eles se concentrarem principalmente na Ásia."	Ata da Reunião do Board de Diretores do MSF França em 1991
Ford & Hakansson (2006)	Interações	Abertura MSF Emirados Arabes Unidos	"Mas o escritório nos Emirados ofereceu ao MSF inegáveis vantagens: a possibilidade de poder fazer frente a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que é uma organização econômica intergovernamental, organização com 35 países membros, fundada em 1960 para estimular o progresso econômico e o comércio mundial. O acesso as riquezas e o estabelecimento de uma base logística em Dubai e a garantia da legitimidade do MSF no mundo muçulmano"	Xavier Descarpentries, diretor de captação de recursos da MSF França, 1990-2000
Sharma & Blomsterm (2003)	Impacto das redes na percepção de informações	Abertura MSF Japão	"Muitas vezes, me disseram que a angariação de recursos não funcionaria no Japão porque os japoneses não doam. (...) Então, visitei 55 das maiores empresas japonesas para pedir-lhes um milhão de ienes. Funcionou. Toshiba, Mitsubishi, Bank of Japan - todos eles pagaram. "	Dominique Leguillier, MSF, Co-fundador, Presidente e Diretor Executivo 1992-2000

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos documentos do MSF.

### 5.3 O Modelo de Uppsala revisitado e o Caso MSF

O Caso MSF confirma a importância do aprendizado da rede, proposto pelo Modelo de Uppsala revisado, em contraposição ao aprendizado do país, proposto pelo modelo. Há vários tipos de aprendizagem identificadas.

Na abertura do escritório na Espanha, Josep Vargas, que foi o médico que liderou o movimento no país, enfrentou a liderança do MSF França e continuou a abertura do escritório. O MSF acabou aceitando a abertura e não se opôs ao movimento, ou seja, dependendo das características do parceiro, o MSF adaptou-se às condições e não se opôs ao movimento, visto que o espanhol não desistiria de dar continuidade a abertura da unidade.

O exemplo da internacionalização para o Japão mostra que o MSF aprendeu como captar recursos no país através do capital social construído no país. Durante a abertura do escritório nos Emirados Arabes Unidos houve aprendizagem através da coordenação de novas parcerias quando o MSF utilizou escolas e cursos para divulgar a organização e adaptou-se ao contexto demográfico árabe no qual não existiam endereços para envio de correspondências, canal no qual o MSF geralmente divulgava sua marca.

A aprendizagem relacionada à abertura de novos negócios pode ser observada na abertura da unidade norueguesa na qual os contatos locais aconselharam o Comitê de Internacionalização a não abrir o escritório imediatamente para que a marca MSF não ficasse associada a uma organização oportunista que estava interessada somente no Prêmio Nobel.

Com relação ao construto conhecimento, a fundação do AEDES e a abertura do escritório em Hong Kong promoveram o compartilhamento de conhecimento dentro da rede e, em particular, o conhecimento socialmente construído que permitiu que a sociedade local entendesse o significado do caráter jurídico do MSF.

Já o construto confiança mostrou-se como base para construção do relacionamento nas redes e fundamental para a internacionalização do MSF. No primeiro processo de internacionalização para os EUA, o Presidente do MSF, Claude Malhuret não confiava no médico americano para abrir uma unidade no exterior, uma vez que este foi indicado por Bernard Kouchner. Além disso, considerava o local geograficamente distante e suas diretrizes com relação ao

investimento do MSF não convergiu com esta internacionalização. Já na internacionalização para a Bélgica, o grupo de médicos inspirou mais confiança no Presidente, mesmo que lhes faltasse o entendimento do espírito do MSF. Tanto é assim que o processo de internacionalização para Bélgica continuou.

O comprometimento entre os integrantes da rede é visto no processo de internacionalização para os Emirados Arabes Unidos quando o MSF decide dar continuidade ao processo devido ao comprometimento que sedimentou com o Sheikh Nahyan e foi através desse relacionamento que o MSF conseguiu patrocínio do banco paquistanês para abrir a unidade em Dubai, ou seja, obteve acesso a recursos. Além disso, durante o processo de entrada no país, os integrantes do Conselho Diretor perceberam alto risco da possível atuação de árabes fundamentalistas e quase recuaram na decisão. Entretanto, devido à relação com o Sheikh, o movimento foi continuado. Nesse sentido, além do construto comprometimento estar restrito, observamos que a distância psíquica também ficou suavizada pela força existente no laço constituído entre os integrantes do MSF e o Sheikh Nahyan.

A *liability of foreignness* é, de fato, um complicador no processo de internacionalização. Este tipo de deficiência pode levar a organização a desconhecer a legislação local e trazer dificuldades durante o processo de internacionalização como aconteceu na Austrália onde o MSF encontrou dificuldades para adaptar sua situação jurídica no país. O mesmo pode ser visto com relação à *liability of outsidership*, ao analisar o processo de internacionalização para Alemanha no qual foi necessário um profissional que falasse alemão e que pertencesse ao grupo MSF, ou seja, não bastava dominar o idioma mas pertencer à rede MSF para liderar o processo e convencer os integrantes do MSF Holanda a abrir espaço para associação de novos membros.

As capacidades empreendedoras também apresentaram-se como parte integrante do processo de internacionalização. Em particular, destacam-se os processos de internacionalização do MSF para a Grécia e para o Canadá. No primeiro caso, Sotiris Papaspyropoulo, médico grego, que já havia se interessado em integrar o MSF e abrir uma unidade grega desde antes de concluir a faculdade. No segundo caso, observa-se que Richard Heinzl também tinha capacidades empreendedoras que viabilizaram o processo de internacionalização para o Canadá. Por fim, o contexto econômico francês motivou a entrada do MSF na

Suíça para contornar a situação de movimentação financeira. Os consrutos são apresentados no Quadro 22.

**Quadro 22: O Modelo de Uppsala revisitado e o caso MSF**

Modelo de Uppsala revisitado e o Caso MSF			
Construto	Evento	Exemplos de Suporte ao Construto	Entrevistado/ Fonte
Aprendizagem na rede	Criação das comissões	A Assembléia Geral decide que um comitê especial sobre o estudo das relações com organizações médicas estrangeiras que deseje ser um membro do MSF, e mais particularmente com os Estados Unidos."	Ata da Assembléia Geral do MSF, 1979, p.1-2, paragrafo 3
	Abertura do MSF Bélgica	" <u>Aprendemos muito da nossa primeira tentativa de criar o MSF na Bélgica em 1979</u> . A experiência nos mostrou que o espírito de MSF não pode ser recriado artificialmente simplesmente reunindo um monte de pessoas. Ensinou que é arriscado que um grupo mal preparado se desvie dos princípios básicos enunciados na carta e nos estatutos. Com base nessa experiência, desenvolvemos a seção usando um modelo diferente."	Relatório anual do Presidente MSF, 1981
	Abertura MSF Espanha	Havia cinco de nós, o que era o mínimo necessário para registrar uma ONG. Em seu conflito com MSF Bélgica, o MSF França me viu como o aliado de MSF Bélgica.(...) Eu disse: "É muito tarde, eu já comecei o MSF Espanha e não vamos parar. Mas não se preocupe, não tenho a intenção de me aliar com ninguém contra a MSF França"	Josep Vargas, Presidente MSF Espanha 1986-1992
	Abertura do MSF Japão	"Portanto, foi através da construção de uma densa rede associativa que o reconhecimento da MSF na sociedade japonesa foi progressivamente implementado para preparar o campo de angariação de fundos"	Dominique Leguillier, MSF, Co-fundador, Presidente e Diretor Executivo 1992-2000
	Abertura MSF Emirados Arabes Unidos	"Não há endereços, o que dificultou muito a execução de nossa arrecadação habitual. Então nós demos conferências, particularmente em iniciativas que tinham o apoio do Sheikh Zayed. Havia, portanto, muitas escolas e cursos de treinamento dispostos a hospedar MSF"	Xavier Descarpentries, diretor de captação de recursos da MSF França, 1990-2000
	Abertura MSF Noruega	Conselho dado por contatos locais para que o MSF entrasse no país com cautela	Relatório MSF
Conhecimento da rede	Fundação do AEDES	Dar apoio e treinamento a todos os integrantes do MSF	Documento MSF
	Abertura MSG Hong Kong	"Obviamente, a abordagem foi completamente diferente, porque ninguém em Hong Kong entendeu o significado de "sem fins lucrativos". Sob a perspectiva legal, eles tinham status de empresa limitada. Mais tarde, eles empurraram o status o mais longe que podiam para transformá-lo em uma associação, mas acho que ainda é uma 'empresa' até hoje."	Göran Svedin, Diretor Geral da MSF Suécia 1993-1997; Contato do MSF na Bélgica com as seções de parceiros 1997-2003
Modelo de Uppsala revisitado e o Caso MSF			
Construto	Evento	Exemplos de Suporte ao Construto	Entrevistado/ Fonte

Confiança na rede	Suspensão da abertura do MSF EUA em 1978	"o Sr. Goldstein avançou e estabeleceu uma seção do MSF nos EUA. Ele não forneceu o projeto de um estatuto local ou uma lista de seus membros da diretoria, ele simplesmente enviou um telegrama informando-nos que o registro havia sido feito nos EUA. O presidente da MSF considera isso uma grave violação de confiança."	Ata MSF Assembléia Geral de novembro de 1978, p. 4-5
Comprometimento com a rede	Abertura MSF Emirados Arabes Unidos	"Mas teria sido constrangedor contar ao xeque Nahyan que o escritório que abrimos em seu território não era um escritório de verdade. Isso foi tudo confuso na época"	Xavier Descarpentries, diretor de captação de recursos da MSF França, 1990-2000
Desenvolvimento de Oportunidades por meio da rede	Abertura MSF Emirados Arabes Unidos	". É obrigado a presença de um patrocinador, nosso foi Sheikh Nahyan, sobrinho do fundador e emblemático líder dos Emirados, Sheikh Zayed. Sheikh Nahyan reuniu-se conosco para discutir nosso patrocínio (...) ele anunciou: "Eu vou. Faça!" Nosso contato foi o diretor geral de seu banco, um paquistanês. Sheikh Nahyan conhecia e gostava do trabalho de MSF."	Xavier Descarpentries, diretor de captação de recursos da MSF França, 1990-2000
<i>Liability of foreignness</i>	Abertura MSF Austrália	"Eu tive muitos problemas para fazer o MSF Austrália decolar. Primeiro de tudo, a fim de tem uma estrutura associativa na Austrália, esta tinha que ter dedutibilidade fiscal (...) as leis Australianas exigiam que a maioria dos membros do conselho fosse australiana.	Dr. Peter Hakewill, Cofundador da MSF Austrália, Diretor Geral 1993-1999
<i>Liability of outsidership</i>	Abertura MSF Alemanha	" Eles precisavam de alguém no escritório que poderia se comunicar em alemão, então eles me perguntaram se eu queria ser o presidente. Foi assim que me tornei presidente da MSF Alemanha.(...) , consegui convencer os holandeses que poderíamos incluir novos membros na associação MSF Alemanha que teriam o direito de eleger o conselho da administração."	Ulrike von Pilar, MSF Bélgica Delegate Offices Coordinator 1991-1997; MSF Presidente da Alemanha em 1995-1997, Diretor Geral 1997-2005
Capacidades Empreendedoras	Abertura MSF Grécia	"Primeiro ouvi falar de MSF em 1979 quando eu tinha dezesseis anos (...)Eu já estava pensando em estudar medicina, e foi quando eu decidi me tornar um médico sem fronteiras e criar uma seção grega. Eu escrevi cartas para os líderes da MSF França dizendo que queria a abertura de uma unidade do MSF na Grécia (...)"	Dr. Sotiris Papaspyropoulos, MSF Grécia Co-fundador, Presidente 1990-1996, Presidente Honorário 1996-2000
	Abertura MSF Canadá	"Estacionei e corri o mais rápido que pude. Eu virei a esquina e este homem engraçado estava virando a outra esquina. Eu virei e disse, Jacques? E ele se virou. Tivemos uma reunião muito breve, mas muito poderosa. Naquele momento, ele disse: "Você pode ser o cara para começar MSF aqui no Canadá", e eu disse: "Eu quero ser esse cara".	Dr. Richard Heinzl, co-fundador da MSF Canada, presidente 1989-1991

Fonte: Elaborado pelo autora. Baseado nos documentos do MSF.



### **5.3 O Caso MSF na perspectiva de Born Global**

A perspectiva de Born Global também pode contribuir para o entendimento do caso MSF, uma vez que o MSF se caracteriza em alguns aspectos como uma born global. O principal aspecto é o fato de a organização já ter nascido atuando internacionalmente, tendo seus fundadores se caracterizado por uma orientação internacional.

#### **5.3.1. Orientação internacional desde a fundação**

Desde sua fundação em 1971, os médicos e jornalistas fundadores do MSF tinham por objetivo que o MSF fosse uma organização internacionalizada e que exercesse suas atividades ao redor do mundo. O conceito de internacionalização para os fundadores estava relacionado não somente à atuação dos projetos em países subdesenvolvidos como também à instalação de unidades do MSF em países próximos a locais que estivessem em situação de emergência, ou seja, desde sua fundação a orientação internacional se fez presente. Havia a experiência dos fundadores em missões humanitárias, como por exemplo, a atuação na guerra civil na Nigéria durante a década de 1960. O escopo de atuação do MSF mostra a propensão a risco dos fundadores, uma vez que o campo de atuação das missões colocava em risco a vida dos mesmos. Não havia um risco associado à organização em si, mas um risco associado à vida de seus membros, que participavam de missões humanitárias em lugares conflagrados.

#### **5.3.2. Uso de Redes**

As redes também são consideradas um fator relevante na internacionalização precoce da Born Globals. Conforme já explicitado, houve sim a presença de redes com laços formais e informais nos processos de internacionalização do MSF. A abertura de unidades internacionais aconteceu através de profissionais que acreditavam no MSF e se colocavam à disposição para abrir uma unidade. Adicionalmente, houve casos em que a internacionalização ocorreu através do contato com empresas ou entidades que deram subsídios para a abertura de uma unidade. Os líderes do MSF tinham boa formação profissional e conhecimento médico para atuar na organização. Destaca-se, por exemplo, o caso da abertura do MSF Grécia na qual o médico tinha naturalidade grega e formação em medicina, além de condições de viajar para Paris para estabelecer contatos com o MSF França. As organizações satélites

também permitiram que o MSF ganhasse capilaridade nas relações com multinacionais, em especial, as indústrias de fármacos. As redes de contato com grandes empresas também foram providenciais na entrada no Oriente.

Observou-se também que o comprometimento do MSF passou a fundamentar-se na rede como o caso da instalação do escritório dinamarquês em que houve uma simbiose entre dois parceiros onde um precisava de apoio na rede dinamarquesa e ao pertencer a esta concedeu ao outro uma posição de prestígio dentro do MSF.

A seguir, encontra-se o Quadro 23 com extratos de citações associados a Born Global e o Caso MSF.

**Quadro 23: A perspectiva de Born Global e o Caso MSF**

Construto	Evento	Exemplos de Suporte ao Construto	Entrevistado/ Fonte
Orientação internacional	Pensamento de Bernard Kouchner quanto à abertura de unidades do MSF ao redor do mundo.	"A internacionalização da MSF é ainda mais importante do que aumentar o número de missões e de dinheiro arrecadado. Se você pensa sobre nossas missões mais difíceis, você percebe que os médicos poderiam ter vindo de países próximos, teriam um melhor domínio das línguas e estariam melhor adaptados às condições locais. Foi assim que fizemos as coisas na América Latina. Há um fantástico grupo de profissionais médicos lá. Entendo que a expansão não será para o gosto de todos. "	Bernard Kouchner, co-fundador do MSF, 13 de maio de 1974
Uso de Redes	Primeira tentativa de internacionalização - EUA	"Goldstein deve ter visto um anúncio ou artigo em alguma revista sobre o MSF e ficou interessado. Ele veio a França e nos disse que a América precisava de seu próprio MSF. "	Claude Malhuret, Presidente do MSF 1978-1979 e integrante do Comitê Gestor entre 1979-1985
	Abertura do MSF Espanha	"Eu estava em Paris quando vi um pequeno anúncio de Médicos Sem Fronteiras e o nome me tocou: eu era médico e não senti que tinha fronteiras. Foi assim que entrei em contato com a MSF na França. Eles me colocaram em contato com a MSF Bélgica, que imediatamente me ofereceu um projeto de emergência no Chad."	Josep Vargas, Presidente MSF Espanha 1986-1992.
	Abertura do MSF Japão (parcerias)	"Então, visitei 55 das maiores empresas japonesas para pedir-lhes um milhão de ienes. Funcionou. Toshiba, Mitsubishi, Bank of Japan - todos eles pagaram. E então a lei que governava as associações foi aprovada. (...) "	Dominique Leguillier, MSF, Co-fundador, Presidente e Diretor Executivo 1992-2000.
	Abertura MSF Dinamarca (rede de contatos)	"Primeiro de tudo, eu tinha que encontrar membros para o conselho. E eu queria ter um médico dinamarquês, porque eu mesmo não era médico. Eu entrei em contato com um velho amigo muito legal que eu achava que tinha uma boa rede de contatos. Ele achou que seria muito legal fazer parte do MSF e concordou em ser o presidente do conselho"	Camilla Bredholt, MSF Dinamarca Co-fundadora e Chefe do Gabinete 1993-1996, então Membro do Conselho de Administração da Brasa 1996-2003.

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos documentos do MSF.

#### 5.4 A perspectiva do processo e o Caso MSF.

Conforme visto até o momento, o caso MSF apresenta similaridades e dissimilaridades com o Modelo de Uppsala, o contexto das redes e a perspectiva de Born Global. A seguir, através dos quadros 24 e 25, o caso MSF é observado sob a perspectiva do processo, utilizando-se os modelos de Jones e Coviello (2005) e Hagen e Zucchela (2014) e o modelo de Gabrielsson et al., (2008).

**Quadro 24: Construtos do Modelo de Jones e Coviello (2005) e Hagen e Zucchela (2014) e o Caso MSF.**

Construtos	Observada no MSF
<b>Relacionadas ao empreendedor</b>	
Perspectiva filosófica	Inicialmente, o MSF era composto por dois grupos que tinham visões bem distintas acerca do crescimento internacional do MSF. O grupo de Bernard Kouchner e os chamados "burocratas" dividiam-se com relação ao direcionamento do MSF. Tais perspectivas filosófica colidiram e resultou no rompimento do MSF. O Conselho da Administração do MSF França ficou bem conservador com relação ao ritmo de crescimento do MSF. O grupo gestor e decisor era não propenso ao risco e temia a perda de controle da matriz sobre as unidades administrativas.
Capital Social	O grupo fundador e o que o sucedeu eram profissionais com vasto contatos pessoais e profissionais que lhes permitiu divulgar o MSF através dos meios de comunicação da época. O grupo fundador era formado por pessoas com boas referências profissionais e com uma condição econômica favorável.
Capital humano	Os médicos e jornalistas que encabeçaram o MSF eram profissionais que pelo exercício de sua profissão em ambiente vulneral demonstraram mindset inovador. Adicionalmente, são profissionais que quiseram fundar uma organização que atuasse diferentemente das demais que atuavam na época. Chegando a alterar o código internacional de atuação de ONGs.
<b>Relacionadas à empresa</b>	
Estrutura	O grau de formalidade do MSF foi baixo durante os primeiros dez anos. Justamente porque parte dos profissionais que iniciaram o movimento associavam a estrutura e a formalidade de uma organização à burocracia. Após esse período e com a chegada de novos voluntários, o caráter de crescimento da organização mudou e ficou mais formal e estruturada.
Recursos	Durante trinta anos, o ativo de maior valor da ONG era sua marca MSF de caráter intagível.
Orientação empreendedora	A postura estratégica da empresa passou por algumas mudanças. Conforme já dito, inicialmente o MSF caracterizava-se como uma organização mais fluida, até que em 1980, houve a ruptura e o MSF França passou a atuar de forma mais estruturada. O crescimento internacional era avaliado com muita parcimônia e somente, na década de 1990 que o MSF França passou a ter proatividade no crescimento internacional

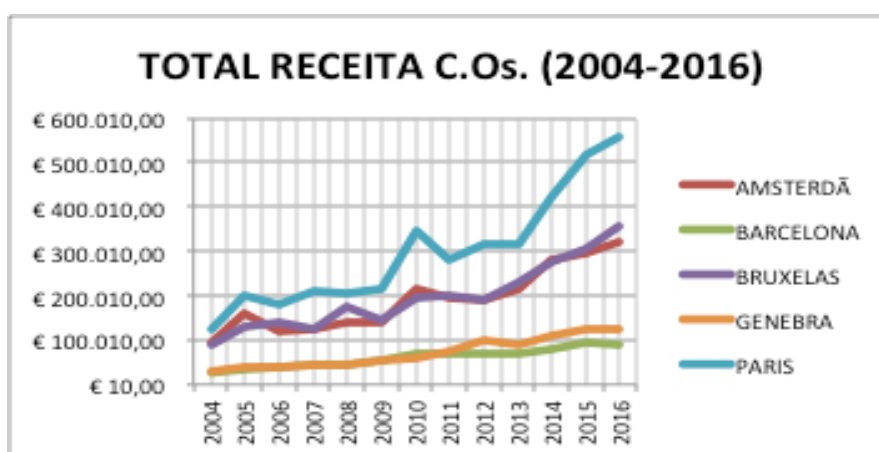
<b>Relacionadas ao ambiente</b>	
Características do mercado	Na França havia muitos profissionais da área de saúde que estavam em busca de uma atuação profissional não tradicional e era crescente o número de conflitos em países do Terceiro Mundo.
Características da indústria	No geral, os países não tinham uma legislação que desse cobertura para a atuação de ONGs. Internacionalmente, existiam diversas questões diplomáticas que questionavam a sua atuação nos países em conflito. Somente na década de 1980 que as ONGs passaram a ter participação no Conselho Consultivo da ONU.
Características do ambiente	Conforme descrito no caso, as ONGs cooperavam e serviram de incubadora para os profissionais do MSF quando este foi fundado e não haviam recursos.
<b>Relacionadas ao desempenho</b>	
Medidas financeiras	O objetivo de abertura de escritórios foi para captação de recursos e mão de obra. Observa-se também que o crescimento não foi atribuído somente a esta captação mas a possibilidade de dar mais segurança a atuação dos profissionais nos projetos.
Medidas não financeiras	Além da aprendizagem, observa-se que algumas medidas não financeiras aplicam-se: o fortalecimento da marca, o crescimento no número de projetos, a quantidade de mão de obra voluntária e civis atendidos.

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos documentos do MSF.

Durante esta primeira década de existência, o MSF falhou nos primeiros processos de internacionalização e, após o estabelecimento da Comissão para Internacionalização, houve uma definição dos papéis das unidades regionais e o estabelecimento de normas e diretrizes para abertura de escritórios internacionais. Atualmente, o MSF França, fundado em 1971, é responsável por quatro unidades administrativas (Austrália, Japão, EUA e Emirados Árabes). Em 1980, houve abertura da primeira unidade internacional, o MSF Bélgica que atualmente é responsável por oito unidades administrativas (Luxemburgo, Itália, Suécia, Dinamarca, Noruega, Brasil, África do Sul e Hong Kong). Em 1981, houve a abertura do MSF Suíça que atualmente é responsável por quatro unidades administrativas (Austria, República Tcheca, México e Coreia do Sul). O MSF Espanha foi aberto em 1986 e atualmente é responsável por duas unidades administrativas (Grécia e Argentina). Finalmente, o MSF Holanda foi aberto em 1988 e atualmente é responsável por cinco unidades administrativas (Inglaterra, Canadá, Alemanha, Irlanda e Índia).

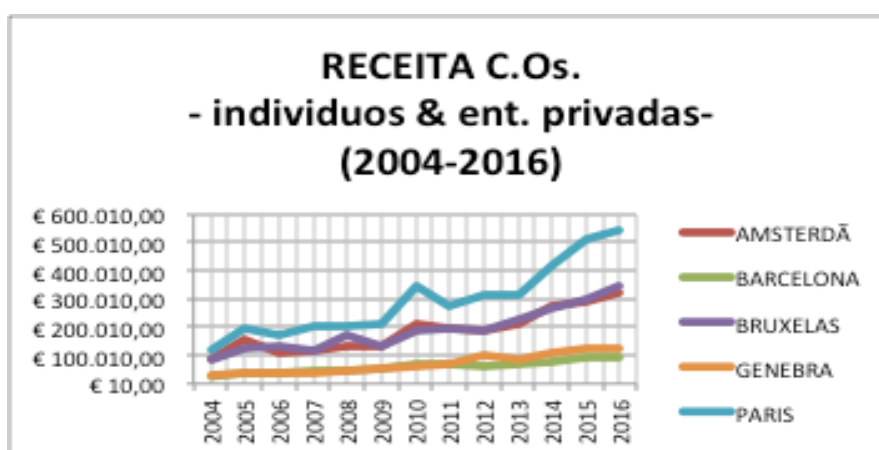
Todos os C.O.s têm gerado receita para o MSF ao longo dos últimos anos, sendo o MSF França, a unidade que mais gera receita para o MSF como um todo. Depois do MSF França, o C.O. que mais arrecada capital é o C.O. belga quase em paralelo ao C.O. holandês. Os C.O. de Genebra e o C.O. de Barcelona continuam com arrecadações ascendentes, porém, quando comparados aos demais, encontra-

se bem abaixo da média. Entretanto, esta análise limita-se ao fato de que os dados financeiros de alguns escritórios não se encontram descritos nos relatórios financeiros entre os anos de 2004-2016, o que pode gerar limitações na análise. Todavia, a receita total segue em ritmo crescente. A seguir, encontram-se os gráficos que descrevem o ritmo de crescimento das receitas dos Centros Operacionais, divididas da seguinte maneira: Receita Total e Receitas por tipo de doador (individuais, entidades privadas, outros).



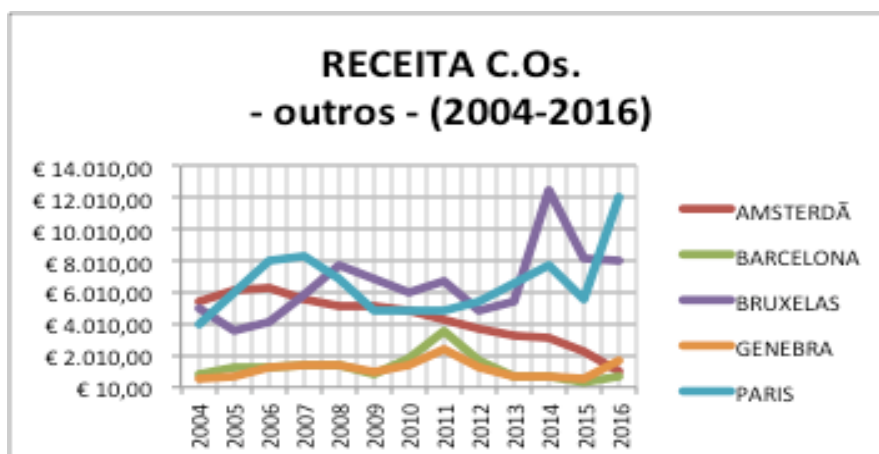
**Figura 26: Total das receitas entre 2004-2016 dos C.O.s**

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos relatórios financeiros do MSF Internacional do período entre 2004-2016.



**Figura 27: Receitas dos C.O.s – doações entidades privadas.**

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos relatórios financeiros do MSF Internacional do período entre 2004-2016.



**Figura 28: Receitas dos C.O.s – outras fontes.**

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos relatórios financeiros do MSF Internacional do período entre 2004-2016.

A seguir, o quadro 26 avalia a internacionalização dos Centros Operacionais e sua conformidade com os elementos do modelo de Gabrielsson et al., (2008). Não foram analisados os aspectos de atividades relacionadas à exportação e de investimentos específicos, já que o caso não se enquadrou nessas categorias.

O quadro 27, por sua vez, apresenta uma sequência de passos no processo de internacionalização do MSF.

**Quadro 25: Elementos de Gabrielsson et al., (2008) e o caso MSF**

Elementos	Descrição dos elementos	Trecho do documento analisado / Entrevista	Entrevistado/ Fonte
<b>Abertura MSF França</b>			
Gatilhos	O MSF França que deu origem a todas as outras unidades, iniciou com um grupo de profissionais que tinham por objetivo atuar internacionalmente. Existiam duas visões com relação ao crescimento do MSF. Bernard Kouchner e seus pares afirmavam que o crescimento internacional era mais importante do que a atuação em campo. E Claude Malhuret que liderava o outro grupo afirmava que o MSF não tinha visão institucional e que internacionalização significava "Terceiro Mundo", ou seja, somente os projetos em países em conflito.	(1) "A internacionalização da MSF é ainda mais importante do que aumentar o número de missões e de dinheiro arrecadado. " (2)"Naquela época, não havia visão organizacional alguma (...) Para nós, internacional significava o "Terceiro Mundo" (...) Ninguém pensava em dar ao MSF uma estrutura internacional. "	(1) Bernard Kouchner, co-fundador do MSF, 13 de maio de 1974, p. 30. (2) Claude Malhuret, Presidente do MSF 1978-1979 e integrante do Comitê Gestor entre 1979-1985
Comprometimento	O início do MSF França os profissionais acreditavam na sobrevivência e crescimento da organização. A causa do MSF era o grande motivador por tratar-se de uma causa nobre. Entretanto, no final da década de 1970, havia pouca expectativa com relação ao futuro do MSF. Portanto, a estrutura do MSF mudou para que a organização continuasse.	". Você poderia dizer que nosso modelo era um departamento de emergência, com uma estrutura de pirâmide em vez de estruturas mais complexas. Queríamos desenvolver o trabalho em campos de refugiados, onde Malhuret e eu tínhamos ambos as primeiras experiências. Esta era uma "área de crescimento" porque depois de alguns anos, o número de refugiados e conflitos cresceu rapidamente. Até então, as missões de MSF tinham sido sobre o desenvolvimento; estas eram missões muito tradicionais, para as quais basicamente fornecemos um conjunto de habilidades médico-sanitárias e pessoas para complementar as estruturas existentes. "	Rony Brauman, MSF Presidente França 1982-1994
Aprendizagem	A aprendizagem ocorreu quando atuavam junto a ONGs maiores e através de experiências pessoais. Por exemplo: Francis Charhon e sua experiência com as organizações estudantis em 1968	"Nós não éramos exatamente especialistas em organizações, mas sabíamos um pouco sobre organizações sem fins lucrativos graças à nossa experiência com as organizações estudantis em 1968."	"Francis Charhon, Presidente do MSF 1980-1982, Integrante do Comitê Gestor 1982-1992



<b>Abertura MSF Bélgica</b>			
Gatilhos	A abertura da unidade belga ocorreu através de um grupo de médicos belgas que atuaram na Tailândia junto aos médicos do MSF. O MSF França viu a possibilidade de conseguir mais voluntários na Bélgica e apoiou a abertura da unidade. Nessa ocasião, a iniciativa veio do Conselho da Administração e do grupo de médicos belgas.	"O processo de criação de delegações se deu de forma diferente da aparição súbita de um punhado de médicos belgas que viajaram com MSF França e, então, começaram MSF Belgica."	Dr Eric Goemaere, MSF Belgium General Director, 1996-1998, 2017
Comprometimento	Todo o processo de instalação na Bélgica foi apoiado pelo MSF França em relação aos recursos.	"A seção MSF Bélgica foi criada quase por osmose, um enxerto da matriz. A seção belga desenvolveu gradualmente sua autonomia. Durante esta fase, após a Assembléia Geral fundadora, os estatutos foram formalmente registrados e a seção belga tornou-se uma organização sem fins lucrativos(...). Adotamos os estatutos franceses, adaptados à lei belga. O artigo que define a relação entre a França e a Bélgica enfatiza a autonomia da seção belga. Estamos vinculados à seção francesa pelo nosso nome, Médicos Sem Fronteiras, e isso reflete as idéias da carta e dos estatutos. A seção francesa tem supervisão. Se a MSF Belgica não respeitar os pontos de vista da MSF, a seção francesa pode retirar o uso de seu nome"	Relatório anual do Presidente, 1981, p. 6
Aprendizagem	Inicialmente, a unidade belga ficou sob supervisão do MSF França e dele aprendeu como gerenciar todas as rotinas	"A seção MSF Bélgica foi criada quase por osmose, um enxerto da matriz. A seção belga desenvolveu gradualmente sua autonomia. Durante esta fase, após a Assembléia Geral fundadora, os estatutos foram formalmente registrados e a seção belga tornou-se uma organização sem fins lucrativos(...). Adotamos os estatutos franceses, adaptados à lei belga. O artigo que define a relação entre a França e a Bélgica enfatiza a autonomia da seção belga. Estamos vinculados à seção francesa pelo nosso nome, Médicos Sem Fronteiras, e isso reflete as idéias da carta e dos estatutos."	Relatório anual do Presidente, 1981, p. 8

<b>Abertura MSF Suíça</b>			
Gatilhos	O MSF Suíça foi fundado devido a situação político e economica que a França atravessava na época	"Nós nunca soubemos muito bem por que os franceses criaram a MSF Suíça. Foi provavelmente por questões financeiras (...) Não teve nada a ver com começar outro MSF, mas sim ter uma ramificação da MSF França na Suíça por razões financeiras"	Doris Schopper, MSF Presidente MSF Suíça 1985-1987 e 1991-1998; Presidente do Conselho da MSF Internacional 1994-1995, 1997-1998
Comprometimento	A abertura da unidade suíça foi feita com objetivo muito claro do MSF França de movimentar o capital no exterior.	"O procedimento (de fundação do MSF Suíça) não foi escrito porque não havia base legal para isso (...) A seção suíça começou sob controle francês, de acordo com um modelo de integração que dava aos franceses uma maioria no conselho (...) Entre o primeiro pedido, quando eu era presidente, havia algumas propostas dos suíços (...) e pediram sua emancipação. No início, a MSF Suíça era mais como uma filial. "	Rony Brauman, MSF Presidente, 1982-1994
Aprendizagem	O processo de aprendizagem do MSF Suíça foi necessário para que houvesse a sua constituição. O interesse do MSF França era apenas o de movimentar o capital e não perder o controle sobre a marca MSF.	" Nós não interferimos, mas mantivemos um cuidado (...) Então, poderíamos detê-los, dissolvendo ou alterando a composição do Conselho de Administração. Mas, nunca houve conflito e não precisamos fazer nada."	Rony Brauman, MSF Presidente, 1982-1994
<b>Abertura MSF Holanda</b>			
Gatilhos	Não houve visão empreendedora por parte do MSF França. Apenas o MSF Bélgica que capitaneou a abertura da unidade holandesa	"“Os holandeses foram trazidos pela MSF Belgica, com quem trabalharam. Eles eram pessoas boas, um pequeno grupo trabalhador, e eles nos pediram para iniciar MSF Holanda. "	Rony Brauman, Presidente MSF França 1982-1994
Comprometimento	O MSF Bélgica ofereceu cerca 16000 dólares para fundação do MSF holandês	N/A	Relatório comemorativo do aniversário de 10 anos do MSF Holanda
Aprendizagem	O MSF França propôs ao MSF Holanda que assinasse um contrato com relação ao uso de marca MSF	Nossas duas associações acham isso incompatível com as disposições da Lei Uniforme Benelux sobre marcas de produtos, nos termos do Tratado assinado em 19 de março de 1962, entre a Holanda, a Bélgica e o Luxemburgo. Esta lei aplica-se apenas a empresas industriais e comerciais.	Extrato da carta do MSF Holanda para o MSF França em 03 de dezembro de 1985

<b>Abertura MSF Espanha</b>			
Gatilhos	A abertura do MSF Espanha não recebeu apoio do MSF França. Foi uma iniciativa que ocorreu pela rede de contatos.	"Eu não me importava com nada disso, mas eu tinha que ir a Paris para conhecer Rony Brauman, para tranquilizá-lo. Ele disse: "Você deve abandonar o projeto porque não foi aprovado e nem apoiado pelo MSF França, que é a matriz." Eu disse: "É muito tarde, eu já comecei o MSF Espanha e não vamos parar. Mas não se preocupe, não tenho a intenção de me aliar com ninguém contra a MSF França".	Josep Vargas, Presidente MSF Espanha 1986-1992
Comprometimento	O presidente Rony Brauman do MSF França na época aceitou a abertura do MSF Espanha mas não direcionou capital para sua abertura. Apenas não interferiu não processo Não se opôs e não incentivou.	" Eu percebi que a Espanha era inevitável (...). Então, eu aceitei.(...) Mas isso teve que ser feito de forma progressiva e precisávamos ser rigorosos sobre as condições, ou seja, a existência de um centro com pessoas com experiência em campo (...) que demonstraram seu compromisso com o quadro geral das ações de MSF"	Rony Brauman, MSF França - Presidente 1982-1994.
Aprendizagem	A abertura da unidade espanhola levou o MSF a decisão da implementação da moratória	Entre 1987 e 1990 a moratória vigorou.	MSF International Meeting, 20/dez 1988

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado nos documentos do MSF.

**Quadro 26: Quadro com as fases do processo de internacionalização do MSF**

Ano	Evento	Contexto do evento observado	Fase
1968	Atuação e encontro dos fundadores na Guerra Civil de Biafra no Sudeste da Nigéria	Institucional	Gatilho
1969	Atuação e encontro dos fundadores na Guerra Civil de Biafra no Sudeste da Nigéria	Institucional	
1970	Atuação e encontro dos fundadores na Guerra Civil de Biafra no Sudeste da Nigéria	Institucional	
1971	Criação da Associação	Institucional	
1971	Elaboração dos documentos que dão base à associação: estatuto e carta regente. Primeira eleição do <i>board</i> de diretores	Institucional	
1972	Primeira missão do MSF - Nicarágua - não obteve sucesso.	Institucional	
1974	Tentativa de Bernard Kouchner para sensibilizar profissionais da área de saúde para contribuir com quantias modestas e aprendam sobre o MSF	Institucional	
1975	Segunda missão do MSF - Líbano - junto a Cruz Vermelha	Institucional	
1977	Assembleia geral do MSF vota para abertura estruturas regionais.	Institucional	
1977	Decisão de novas unidades administrativas somente na França	Institucional	
1977	Problemas com relação a centralização	Institucional	
1977	Debates com relação a infra-estrutura do MSF. Eleição de Claude Malhuret para Presidência do MSF	Institucional	
1978	Reunião do Conselho em 20 de dezembro Paris - aprovação do novo estatuto que permite a internacionalização	Institucional e Internacional	Aprendizagem
1978	Primeiro movimento de internacionalização para os EUA - falhou.	Internacional	
1978	MSF divide-se em dois grupo rivais: os que demandam estrutura X o grupo do idealismo voluntário.	Institucional	
1979	MSF Assembleia Geral - maio de 1979. Dificuldade de incentivar a internacionalização devido a falta de definição do papel das unidades regionais	Institucional e Internacional	Gestão
1979	Estabelecimento da Comissão para Internacionalização	Institucional e Internacional	
1979	Iniciativa de crescimento para Bélgica	Internacional	Comprometimento
1980	Fundação do MSF Bélgica em 3 de dezembro	Internacional	
1980	Ruptura e saída de Bernard Kouchner	Institucional	Aprendizagem
1981	Assembleia Geral MSF Bélgica. Experiência na Bélgica mostra que eles teriam que ver uma forma de desenvolver um novo modelo de atuação do MSF para abrir um escritório.	Institucional e Internacional	Desenvolvimento de capacidades

1981	Decisão de abrir unidade na Suíça	Internacional	Comprometimento
1981	Decisão de iniciar uma comissão composta por membros do MSF França, Bélgica e Suíça.	Internacional	Estruturação de laços na rede interna
1981	Desenvolvimento da MSF Internacional	Internacional	Aprendizagem
1982	Decisão de ter coordenação na abertura de escritórios internacionais	Internacional	Desenvolvimento de capacidades
1982	Proposta de criação do LSF para desenvolvemnto de questões do Terceiro Mundo.	Institucional	Crescimento institucional
1983	Fundamentos do Estatuto MSF Internacional	Internacional	Conhecimento
1984	Grupo de médicos holandeses que trabalhou no Chad pediu para abrir escritório na Holanda	Internacional	Comprometimento
1984	Criação AEDES	Institucional	Crescimento institucional
1985	Desentendimentos entre MSF França e MSF Bélgica	Institucional e Internacional	Enfraquecimento dos laços
1985	MSF Bélgica redige carta contra LSF	Institucional e Internacional	
1985	Proposta de criar MSF Europe - independente	Institucional e Internacional	Reposicionamento do MSF França na rede interna
1985	Carta de rompimento do MSF Belgica com MSF França devido a existência do LSF	Institucional e Internacional	Desintegração da rede internacional interna do MSF
1985	Abertura de processo jurídico contra MSF Belgica.	Institucional e Internacional	
1986	MSF Bélgica faz consórcio com Medecins du Monde. Saúde de Philip Laurent da Presidencia do MSF Bélgica	Institucional e Internacional	Formação de nova rede entre unidades do MSF
1986	MSF Suíça propõe reintegração do MSF França	Institucional e Internacional	Reestruturação da Rede interna
1986	Proposta de códigos internos de conduta com relacao a abertura de novas seções.	Institucional e Internacional	Reposicionamento do MSF França na rede interna
1986	Criação do MSF Luxemburgo	Internacional	Expansão internacional
1986	Criacao do MSF Espanha	Internacional	
1986	Votação pra criação do CIREM - futuro Epicentre	Institucional	Reposicionamento do MSF França na rede interna
1986	Criação do MSF Logistique	Institucional	
1987	Survey com Antennas: desacoplamento das seções a MSF França	Institucional e Internacional	
1987	Lista de dificuldades que os escritórios estão atravessando. Participantes não veem futuro no MSF	Institucional e Internacional	
1987	MSF Luxemburgo é incorporada a MSF Bélgica e MSF França encerra processo judicial	Institucional e Internacional	
1987	Criação da moratória de 2 anos	Institucional e Internacional	
1987	Autorização de criar MSF USA	Internacional	Comprometimento

1989	Criação do MSF Internacional	Institucional e Internacional	Aprendizagem
1989	Proposta de criar MSF Portugal	Internacional	Comprometimento
1989	Suspensão das atividades do LSF	Institucional	Reposicionamento do MSF França na rede interna
1990	Aumento do período de moratória - 3 anos.	Institucional e Internacional	Aprendizagem
1990	Regras e termos do Conselho Internacional	Internacional	Expansão Internacional
1990	Criação do MSF Grécia	Internacional	
1990	Criação do MSF EUA	Internacional	
1991	Criação do MSF Canadá	Internacional	
1992	Criação do MSF Japão	Internacional	
1993	Criação do MSF Reino Unido	Internacional	
1993	Criação do MSF Itália	Internacional	
1993	Criação do MSF Suécia	Internacional	
1993	Criação do MSF Dinamarca	Internacional	
1993	Criação do MSF Emirados Arabes Unidos	Internacional	
1993	Criação do MSF Noruega	Internacional	
1993	Criação do MSF Suíça	Internacional	
1994	Criação do MSF Austrália	Internacional	
1994	Criação do MSF Honk Kong	Internacional	

Fonte: Elaborado pela autora.

## 6

### Conclusão

Este capítulo apresenta as conclusões do estudo e suas contribuições a partir dos resultados obtidos sob a luz das teorias eleitas para esta tese. Adicionalmente, são apresentadas as limitações do presente estudo e recomendações para o desenvolvimento de pesquisas sobre internacionalização de ONGs.

#### 6.1. Resumo do estudo

Este estudo buscou dar entendimento ao processo de internacionalização de uma ONG através da observação dos eventos que se sucederam ao longos primeiros trinta anos de existência da organização e da análise dos dados financeiros e das atividades dos projetos internacionais entre o período de 2004 a 2016. Foi, portanto, um estudo longitudinal que analisou a internacionalização de uma ONG tendo como pilares teóricos o Modelo de Uppsala e a perspectiva de Born Global e Empreendedorismo Internacional, que evoluíram de forma simultânea e posteriormente se uniram (Jones, Coviello & Tang, 2011). O estudo focalizou no fenômeno da Born Global, mas sem deixar de lado contribuições relevantes de Empreendedorismo Internacional que nesse estudo limitou-se aos modelos descritos por Jones & Coviello (2005), Gabriellson et.al. (2008), Hewerdine & Welch (2013) e Hagen & Zucchella (2014) que visam descrever o processo de internacionalização da Born Global pela perspectiva do processo.

Este estudo não pretende ser conclusivo, mas sim contribuir para o desenvolvimento do campo de negócios internacionais, por meio do estudo da internacionalização de organizações não governamentais, que usualmente não são estudadas no campo. Buscou-se determinar em que medida as teorias existentes que tratam do processo de internacionalização podem ajudar a explicar a internacionalização de ONGs. O caso escolhido foi o da organização Médicos em Fronteiras. A análise foi segmentada de acordo com as teorias eleitas e em cada uma das seções, confrontaram-se as indicações teóricas com as evidências empíricas, com base em dados secundários.

## 6.2. Conclusões do Estudo

A partir dos resultados obtidos da análise das evidências coletadas, esta seção traz as respostas às perguntas de pesquisa inicialmente formuladas. Para tal, convém lembrar que a ONG é uma organização que tem duas vertentes de atuação internacional: uma, com características empresariais, que consiste na captação de recursos, financeiros e humanos, e às decisões relativas a seu gerenciamento, e outra que trata da aplicação desses recursos a projetos humanitários. Dado que a segunda vertente obedece a critérios externos, ou seja, depende de onde e quando as crises humanitárias ocorrem, ela segue seus próprios padrões. Assim as conclusões desse estudo estão restritas às atividades de cunho mais empresarial da ONG, que consistem na captação de recursos financeiros e humanos e seu gerenciamento.

- *Como se desenvolve o processo de internacionalização de uma ONG internacional?*

Conforme apontam Hewerdine & Welch (2013), o processo de internacionalização do caso analisado inicia-se antes mesmo que a ONG desenvolvesse efetivamente atividades no exterior, ou seja, a fase embrionária do processo de internacionalização é composta por múltiplos processos descontínuos que vão sedimentar o contexto adequado e criar recursos para que atividades no exterior se iniciem.

Na etapa pré-internacionalização da ONG analisada, é identificado voluntarismo por parte de membros da organização, que se assemelha às características empreendedoras dos dirigentes de empresas descritos pela perspectiva de Born Global e Empreendedorismo Internacional (Oviatt & McDougall, 1994; McDougall, Shane & Oviatt, 2000; Chetty-Campbell-Hunt, 2004; Hagen & Zucchella, 2014; Knight & Liesch, 2016). Em outras palavras, o início da internacionalização não ocorre por conta de fatores fortuitos, como pedidos inesperados do exterior, mas da vontade de membros da organização de atuar no exterior, tanto do lado da captação de recursos, como do lado dos projetos humanitários. A ONG nasce, de fato, com propósito internacional. Mesmo assim, diversos eventos na internacionalização decorrem de procura, por parte de agentes externos (em geral médicos) que desejam estender as fronteiras de atuação da organização, do lado de captação de recursos, a seus respectivos países.



No entanto, os primeiros passos do processo de internacionalização, pelo lado de captação de recursos financeiros e humanos, seguem a linha do Modelo de Uppsala de 1977. Os primeiros passos no mercado internacional mostram movimentos graduais e cautelosos e um processo de aprendizagem experiencial, considerados pelos teóricos de Uppsala em seu modelo original (Johanson & Vahlne, 1977). Característico desse gradualismo foi a pausa dada pela ONG na internacionalização de escritórios. Guiados pela cautela, os dirigentes da ONG aguardaram durante alguns anos para prosseguir nos esforços de internacionalização com vistas à abertura de escritórios. Além disso, as escolhas iniciais de mercado parecem regidas pela distância psíquica, manifestando-se inicialmente clara preferência por abrir escritórios em mercados “próximos” (Figueiredo, Rocha & Silva, 2012).

No entanto, a rede internacional interna à ONG parece ser composta por empreendedores com orientação internacional (Madsen & Servais, 1997; RIALP, Rialp & Knight, 2005; Gabriellson, et.al. 2008) que dão continuidade ao processo de internacionalização. Esses empreendedores apresentam características similares aos descritos na perspectiva de Born Global e Empreendedorismo Internacional, como por exemplo propensão a risco, experiência profissional e habilidade acadêmica (Jones & Coviello, 2005; Hagen & Zucchella, 2014)

Conforme explicam diversos autores (Gabriellson & Kirpalani, 2004; Coviello & Cox, 2006; Sepulveda & Gabriellson, 2013), a maior parte dos movimentos de internacionalização aconteceram no contexto de uma rede internacional através de relacionamentos que pudessem desenvolver oportunidades e acessar recursos. Foi visto que, de fato, as multinacionais auxiliam na prospecção de recursos e propiciam aprendizagem à organização (Weerwadena, et al., 2007). A rede desempenhou papel fundamental para que a organização continuasse crescendo internacionalmente e através da rede foi possível maturidade organizacional para que ocorressem as aberturas de escritórios a partir da década de 1990, ou seja, a ONG necessitou formar alianças estratégicas para transcender sua estratégia de atuação e definitivamente diversificar suas atividades (Freeman, Edwards & Schroder, 2006).

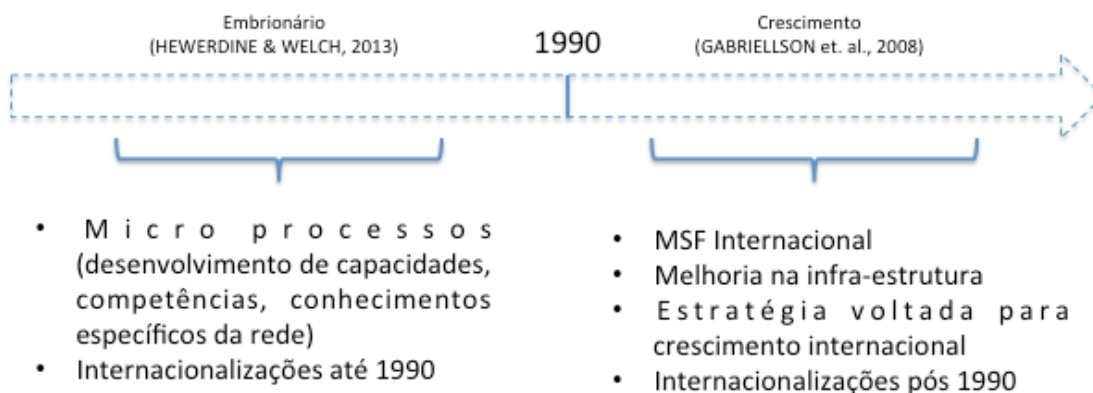
Observa-se também que o contexto jurídico das ONGs que está diretamente ligado ao seu modelo de negócio também é um elemento que

possibilitou que o processo acontecesse da forma como aconteceu (Hennart, 2014).

- *Em que fases se pode dividir este processo?*

O processo de internacionalização da ONG pode ser dividido em duas fases: embrionária e de crescimento. A fase embrionária refere-se as características descritas por Hewerdine & Welch (2013) que caracteriza-se por abarcar todos os micro processos, ou seja, desenvolvimento de capacidades, competências, conhecimentos específicos da rede, do negócio (inclusive em termos jurídicos), que aconteceram através de internacionalizações puxadas pela unidade belga até o início da década de 1990, em particular para países próximos como Bélgica, Suíça, Holanda, Luxemburgo e Espanha. As demais unidades abertas até 1990 exerceram o papel de parceiros na rede, de forma similar a de subsidiárias semi-autônomas de uma multinacional. Conforme explicam Hagen & Zucchella (2014) o padrão de crescimento de uma organização que nasce voltada para o exterior, é não-linear e apresenta períodos intercalados e de estagnação e marcado por eventos críticos.

A partir de 1990, a internacionalização da ONG apresenta características da fase que pode ser denominada crescimento conforme elucidam Gabriellson et al., (2008) uma vez que a partir da criação do MSF Internacional e devido a uma aparente melhoria na sua infra-estrutura, parece haver uma estratégia organizacional voltada para a internacionalização e o desenvolvimento de uma visão global, ou seja, há um processo de decisão mais estruturado acerca do investimento de recursos na abertura de unidades internacionais. Entretanto, de acordo com o histórico analisado, não parece que a ONG buscou uma estratégia de break-out e, portanto, atuar de forma independente da sua rede. Apenas definiu melhor seu papel na rede de relacionamentos e buscou defender e manter sua posição na rede (Schweizer, et al., 2011). A seguir a figura 29 que resume as fases do processo de internacionalização da ONG.



**Figura 29: Fases do processo de internacionalização**

Fonte: Elaborado pela autora.

• *Quais os gatilhos de seu processo de internacionalização?*

Observa-se que os eventos ocorridos no contexto organizacional, nos primeiros anos de uma ONG, relacionam-se às características dos empreendedores, da organização e do contexto que em conjunto contribuíram para a formação da base de valores da ONG ao longo de sua trajetória de crescimento internacional, conforme exposto por Hagen & Zucchella (2014). Além desses eventos que se encontram localizados na primeira década de existência da ONG, observa-se que os contatos da rede que promoveram os movimentos para países estrangeiros também podem ser classificados como gatilhos.

Importante destacar que a ideia de que o MSF deveria ser uma organização internacionalizada ficou tão forte em sua constituição, que mesmo com a permanência do grupo que entendia a internacionalização apenas como um evento subsequente, esta prosseguiu e a ONG incorporou a ideia de crescimento voltado para o exterior ao longo de sua trajetória. Logo, a visão global do empreendedor foi de fator que desempenhou positivamente no desempenho internacional da organização (Jantunen, et al., 2008).

• *Como se dá a sequência de países em que ingressa?*

Esta sequência segue duas lógicas que não são exclusivas: a lógica da distância psíquica, na fase inicial, e a lógica da rede de relacionamentos, na fase final.

Observa-se que, inicialmente, a internacionalização ocorre em países do continente europeu e culturalmente próximos. Só então a ONG adentrou países mais longínquos, em diferentes continentes. Nos países do Oriente, os fatores que

poderiam influenciar a distância psíquica na decisão de abrir uma unidade, foram suavizados pela existência de parceiros na rede que facilitaram o processo (Guercini & Runfola, 2011).

- *Qual a relevância das redes no decorrer do processo?*

Como observaram Johanson & Vahlne (2009, p.1415), ao reformular o Modelo de Uppsala para incluir o fenômeno de redes: “Tudo o que acontece, acontece no contexto das redes.” De fato, o processo de internacionalização da ONG estudada se caracteriza pelo contínuo uso de redes.

As redes foram fundamentais em todo o processo de internacionalização. A maioria dos processos de internacionalização aconteceu via médicos que em sua maior parte haviam sido voluntários ou com outras conexões com a ONG, que se propuseram a abrir uma unidade em seu país de origem, possibilitando a expansão da ONG no exterior. Além disso, contatos e relacionamentos com parceiros externos permitiram o desenvolvimento de oportunidades de atuação para a ONG, como sugeriram (Bjorkman & Kock, 1995; Kontinen & Ojala, 2011).

Johanson & Vahlne (2009, p.1416), salientam que “as relações prévias mantidas pela equipe gerencial provavelmente proporcionam conhecimento de grande importância” para a organização, o que se observou no caso estudado. Este conhecimento vai desde o caráter jurídico de atuação do MSF até especificidades do país. Além disso, a rede auxiliou no desenvolvimento e manutenção da marca da ONG no exterior, inclusive dando entendimento à população de países estrangeiros sobre o propósito do MSF. Adicionalmente, a existência das redes propiciou o acesso a recursos (Coviello & Munro, 1995; 1997) e abriu canais para capilarização de suas atividades.

- *É possível identificar características empreendedoras?*

Foi possível observar características empreendedoras durante os processos de internacionalização da ONG (Jones & Coviello, 2005; Weerawardena, et al., 2007; Hagen & Zucchella, 2014). Conforme já exposto, tais características foram sedimentadas na organização na sua fase embrionária e ao longo do tempo, os médicos interessados em abrir unidades do MSF em outros países também apresentavam características empreendedoras, em especial, orientação internacional, propensão a risco e experiência e habilidades acadêmicas.

Finalmente, chega-se a principal pergunta da tese:

- *“As teorias comportamentais de internacionalização, em particular o Modelo de Uppsala, e a perspectiva de Born Global, podem explicar o fenômeno de internacionalização de organizações não governamentais?”*

Conclui-se que as teorias de internacionalização podem explicar parcialmente o processo de internacionalização de organizações não governamentais. Observaram-se diversos aspectos convergentes e outros divergentes com os modelos eleitos para comparação com as evidências empíricas coletadas.

Portanto, este estudo defende que o Modelo de Uppsala em suas versões e a perspectiva de Born Global e Empreendedorismo Internacional podem co-existir ao longo do processo de internacionalização de uma ONG. Observa-se que a perspectiva de Born Global explica a fase inicial de internacionalização da ONG sob o ponto de vista de características empreendedoras e visão internacional. No entanto, os primeiros passos em outros países mostram que o Modelo de Uppsala de 1977 tem alguma capacidade explicativa. Em seguida, à medida que a organização avança, é o Modelo de Uppsala de 2009 que parece melhor explicar o processo de internacionalização da ONG.

Em síntese, nenhuma das perspectivas teóricas examinadas mostrou-se capaz, sozinha, de explicar a trajetória internacional da ONG estudada. A combinação dessas perspectivas proporciona a possibilidade de examinar de forma mais abrangente o fenômeno da internacionalização de uma ONG, dadas as suas especificidades. Naturalmente, os Modelos de Uppsala de 1977 e de 2009 não são incompatíveis. Muito ao contrário, os próprios autores (Johanson & Vahlne, 2009) salientam essa compatibilidade, mostrando que, cada vez mais, as redes são elemento central da internacionalização. Por sua vez, a teoria de redes já se encontra incorporada ao Modelo de Uppsala de 2009. Portanto, o uso dessas três teorias para explicar o processo de internacionalização de uma ONG é consistente.

Já com relação à perspectiva de Born Global e Empreendedorismo Internacional, o aspecto que mais se destaca no processo de internacionalização do MSF é o perfil empreendedor de alguns de seus membros (Chetty & Campbell-

Hunt, 2004; Gabriellson, et al., 2008; Hagen & Zucchela, 2014), particularmente daqueles que tomam a iniciativa de abertura de unidades internacionais. Esse perfil empreendedor em muito se aproxima do retratado nessa literatura. A peculiaridade da ONG é o fato de que esses empreendedores são frequentemente membros da organização e até mesmo simples voluntários, o que não se observa nos processos de internacionalização de empresas.

### 6.3. Campos para Pesquisas Futuras

Devido às delimitações do presente estudo, o processo de internacionalização de ONGs pode ser explorado através de outras correntes teóricas, em especial as correntes econômicas do campo de negócios internacionais. Sugere-se que sejam realizados estudos que aprofundem discussões sobre essas teorias, em especial, a Teoria Institucional (Rugman & Verbeke, 1998). Outro caminho a ser percorrido, conforme sugerem Buckley, Doh & Benischke (2017) é aprofundar o papel das ONGs e sua relação com as empresas privadas.

Ademais, conforme já destacado por Hewerdine & Welch (2013) é interessante realizar pesquisas que estudem o processo embrionário de organizações que se internacionalizam porque o processo de fundação de uma organização pode trazer esclarecimentos sobre o comportamento internacional da mesma, inclusive, mostrar que determinadas etapas causam efeitos de curta, média ou longa duração na organização. Nesse contexto, estudos que observem acontecimentos que causem algum distúrbio no progresso internacional também podem elucidar o comportamento de internacionalização.

Ressalta-se que o desenvolvimento de pesquisas nessa linha deve buscar mitigar a existência do viés da criação de significados retrospectivos e que os fatos quando narrados *ex-post* podem criar uma história diferente do progresso organizacional. Entretanto, ainda assim a idéia de observar os eventos de forma decomposta e dispostos na linha do tempo propicia uma análise da micro e macro evolução do processo de internacionalização da organização e o embricamento das duas perspectivas.

Este estudo elegeu a abertura dos Centros Operacionais e dos escritórios para avaliação do processo de internacionalização do MSF. Foram coletados os dados financeiros do MSF com relação aos projetos e informações sobre os países

nos quais o MSF desenvolve ajuda humanitária. Logo, ainda há espaço para pesquisas no que diz respeito ao desenvolvimento internacional de cada centro operacional e seus respectivos escritórios na atuação em campo.

Outros estudos sobre o processo de internacionalização de ONGs também podem aprofundar esse fenômeno tão pouco estudado na área de negócios internacionais. Sugere-se estudos de casos múltiplos no sentido de encontrar padrões semelhantes ao longo do processo de internacionalização, com foco nas diversas etapas do desenvolvimento internacional.

O objeto de pesquisa utilizado nesta tese origina-se de um país desenvolvido, logo, estudos de ONGs originadas em países em desenvolvimento também são possíveis para ampliação dos estudos sobre o tema, em especial, a avaliação do conceito de marca-país e sua relação com a inclinação dos agentes da rede em abrir novas unidades internacionais. Adicionalmente, sugere-se que sejam realizados estudos quantitativos relacionados ao processo de internacionalização de ONGs.

## **6.4 – Contribuições do Estudo**

### **6.4.1 – Contribuições do Estudo para o campo de Negócios Internacionais**

O processo de internacionalização de organizações que nascem voltadas para o exterior desafiam as premissas do Modelo de Uppsala conforme explicam diversos autores (Oviatt & McDougall, 1994; Knight & Cavusgil, 2004; Kiss, Danis & Cavusgil, 2012). Nos últimos anos, o campo de estudos na área de negócios internacionais vem debatendo na literatura o pressuposto de que o processo de internacionalização de empresas que se internacionalizam com celeridade distinguem-se das empresas tradicionais como se os construtos e premissas das duas perspectivas não pudessem encontrar similaridades e co-existir no contexto estratégico internacional de uma organização. Portanto, a partir das análises realizadas nesse estudo é possível identificar que a orientação estratégica internacional encontra similaridades com as duas correntes teóricas que se complementam ao longo da trajetória internacional.

Este estudo contribui com o campo teórico pois avalia a internacionalização de um tipo de organização não comumente estudado na área mas que atua internacionalmente, apresenta relevância no processo de

internacionalização de multinacionais (Eden & Lenway, 2001; Nebus & Rufin, 2010; Bhanji & Oxley, 2013) e apresenta similaridades às empresas do setor privado em relação à captação de recursos. Ademais, estima-se que haverá um crescimento deste tipo de organização na cena mundial (NGO BRANCH, 2017).

Finalmente, este estudo contribuiu com os estudos em Negócios Internacionais pois utilizou a ótica do processo o que de fato, foi fundamental para que os eventos relacionados ao crescimento internacional da organização fossem minuciosamente avaliados e por onde identificou-se as nuances do processo de internacionalização e chegou-se a conclusão de que os elementos envolvidos na estratégia internacional assemelham-se as duas perspectivas que historicamente contrapõe-se no campo de estudos que rege este trabalho e pela possibilidade de olhar o encadeamento das etapas do desenvolvimento internacional de uma organização desde sua fundação até os dias atuais.

#### **6.4.2 – Contribuições do Estudo de ordem prática**

Este trabalho contribui especificamente com profissionais que atuam em ONGs que lidam com crescimento internacional através de capital humano voluntário e captação de recursos para aplicação em segmentos de baixo/baixíssimo poder econômico. Esse estudo mostra o desenvolvimento institucional de uma organização não governamental que é regido por um contexto jurídico próprio e uma estrutura de governança de natureza associativa. Através desse trabalho, profissionais que estejam buscando desenhar uma estratégia internacional para este tipo de organização, podem identificar fatores que têm se mostrado significativos e avaliar as dimensões distintas que exercem influência sobre este tipo de organização.



## Referências bibliográficas

ABDELAL, Rawi; TEDLOW, Richard S. Theodore Levitt's' **The Globalization of Markets': An Evaluation after Two Decades**. Separata de: QUELCH, John; DESHPANDÉ, Rich. (Orgs.). *The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders*, San Francisco, CA Jossey-Bass, 2003. p. 11–30.

AHARONI, Yair. **Fifty years of case research in international business: the power of outliers and black swans**. Separata de: PIEKKARI, Rebecca; WELCH, Catherine (Orgs.). *Rethinking the case study in international business and management research*. ed. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, p. 41-54, 2011.

AHARONI, Yair. **Insights into the future of international business**. *AIB Insights*, v. 11, n. 2, p. 3-7, 2011.

\_\_\_\_\_. **The foreign investment decision process**. *The international Executive*, v. 8, n. 1, p. 13-14. 1966

ANDERSEN, Otto. **On the internationalization process of firms: A critical analysis**. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.

ANDERSEN, P.; KRAGH, Hanne. **Beyond the inductive myth: new approaches to the role of existing theory in case research**. Separata de: PIEKKARI, Rebecca; WELCH, Catherine (Orgs.) *Rethinking the case study in international business*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, p. 146-171, 2011.

ANDERSSON, Svante; GABRIELSSON, Jonas; WICTOR, Ingemar. **International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms**. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, v. 21, n. 1, p. 22-34, 2004.

ASPELUND, Arild; KOED MADSEN, Tage; MOEN, Øystein. **A review of the ventures**. *European Journal of Marketing*, v. 41, n. 11/12, p. 1423-1448, 2007.

AXINN, Catherine N.; MATTHYSSENS, Paul. **Limits of internationalization theories in an unlimited world**. *International Marketing Review*, v. 19, n. 5, p. 436-449, 2002.

BARNETT, Michael; WEISS, Thomas G. **Humanitarianism in question: Politics, power, ethics**. Ithaca. Londres. Cornell University Press, 2008.

BARNETT, Michael. **Empire of humanity: A history of humanitarianism**. Ithaca. Nova York. Cornell University Press, 2011.

BELL, Jim et al. **Towards an integrative model of small firm internationalisation.** Journal of International Entrepreneurship, v. 1, n. 4, p. 339-362, 2003.

BELL, Jim; MCNAUGHTON, Rod; YOUNG, Stephen. **‘Born-again global’firms: An extension to the ‘born global’ phenomenon.** Journal of International Management, v. 7, n. 3, p. 173-189, 2001.

BHANJI, Zahra; OXLEY, Joanne E. **Overcoming the dual liability of foreignness and privateness in international corporate citizenship partnerships.** Journal of International Business Studies, v. 44, n. 4, p. 290-311, 2013.

BIZZI, Lorenzo; LANGLEY, Ann. **Studying processes in and around networks.** Industrial Marketing Management, v. 41, n. 2, p. 224-234, 2012.

BJÖRKMAN, Ingmar; FORSGREN, Mats. **Nordic contributions to international business research.** The nature of the international firm, p. 11-29, 1997.

BJÖRKMAN, Ingmar; KOCK, Sören. **Social relationships and business networks: The case of Western companies in China.** International Business Review, v. 4, n. 4, p. 519-535, 1995.

BLAZEJEWSKI, Susanne. **When truth is the daughter of time: longitudinal case studies in international business research.** Separate de: PIEKKARI, Rebecca; WELCH, Catherine (Orgs.) Rethinking the case study in international business and management research. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, p. 251-276, 2011.

BOHRER, FELIPE; DIB, Luís Antônio. **O Processo de Internacionalização de empresas de comércio eletrônico sob o olhar comportamental: Estudo longitudinal dos casos Mercadolibre e Ebay.** Revista Alcance, v. 21, n. 1, 2014.

BRANNEN, Mary Yoko. **Using multiple case studies to generalize from ethnographic research.** Separata de: PIEKKARI, Rebecca; WELCH, Catherine (Orgs.) Rethinking the case study in international business and management research. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, p. 124-45, 2011.

BUCK, Terry. **Case selection informed by theory.** Separata de: PIEKKARI, Rebecca; WELCH, Catherine Rethinking the case study in international business and management research. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, p. 192-210. 2011.

BUCKLEY, Peter J. **Is the international business research agenda running out of steam?.** Journal of International Business Studies, v. 33, n. 2, p. 365-373, 2002.

BUCKLEY, Peter J.; DOH, Jonathan P., BENISCHKE, Mirko H. **Towards a renaissance in international business research? Big questions, grand**

**challenges, and the future of IB scholarship.** *Journal of International Business Studies*, v. 48, p. 1045-1064, 2017.

CALHOUN, Craig. **The imperative to reduce suffering: charity, progress, and emergencies in the field of humanitarian action.** Separata de: Barnett, Michael and Weiss, Thomas G., (eds.) *Humanitarianism in Question: Politics, Power, Ethics*. Cornell University Press, Ithaca, NY, USA, pp. 73-97. 2008

CASSON, Mark. **Contractual arrangements for technology transfer: New evidence from business history.** *Business History*, v. 28, n. 4, p. 5-35, 1986.

CHAULIA, Sreeram. **International Organizations and Civilian Protection: Power, Ideas and Humanitarian Aid in Conflict Zones.** Nova York. IB Tauris, 2011.

CHETTY, Sylvie K.; STANGL, Loren M. **Internationalization and innovation in a network relationship context.** *European Journal of Marketing*, v. 44, n. 11/12, p. 1725-1743, 2010.

CHETTY, Sylvie; CAMPBELL-HUNT, Colin. **A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “Born Global” approach.** *Journal of International Marketing*, v. 12, n. 1, p. 57-81, 2004.

CHOQUETTE, Eliane et al. **Born Global—Is there fire behind the smoke?.** *International Business Review*, v. 26, n. 3, p. 448-460, 2017.

COSTA E SILVA, Susana et al. **The importance of second-hand knowledge in the revised Uppsala model: can European textiles producers export to China?.** *Journal of Global Marketing*, v. 25, n. 3, p. 141-160, 2012.

COVIELLO, Nicole E. **The network dynamics of international new ventures.** *Journal of International Business Studies*, v. 37, n. 5, p. 713-731, 2006.

\_\_\_\_\_.; COX, Martin P. **The resource dynamics of international new venture networks.** *Journal of International Entrepreneurship*, v. 4, n. 2, p. 113-132, 2006.

\_\_\_\_\_.; MUNRO, Hugh J. **Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development.** *European Journal of Marketing*, v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995.

\_\_\_\_\_.; MUNRO, Hugh. **Network relationships and the internationalisation process of small software firms.** *International Business Review*, v. 6, n. 4, p. 361-386, 1997.

CUERVO-CAZURRA, Alvaro; RAMAMURTI, Ravi. **Conclusion: An agenda for EMNC research.** Separata de Cuervo-Cazurra, A. & Ramamurti, R. (Eds.), *Understanding Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge University Press p. 271-299, 2014.

CYERT, Richard M.; MARCH, James G.. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall Inc. 1963.

CYRINO, Alvaro Bruno. ; BARCELLOS, Erika Penido. **Estratégias de Internacionalização: Evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras**. Separata de: Betania Tanure; Roberto Gonzalez Duarte. (Org.). Gestão Internacional. Gestão Internacional. 1ed. São Paulo: Saraiva, v. 1, p. 221-246, 2006.

DAL-SATO, Fábio et al. **O processo de internacionalização da empresa de software Totvs sob a ótica da abordagem comportamental**. REGE-Revista de Gestão, v. 22, n. 4, p. 493-508, 2015.

DIB, Luís Antonio da Rocha. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenomeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil**. Tese de Doutorado. COPPEAD. 2008

DIB, Luis Antonio; DA ROCHA, Angela; DA SILVA, Jorge Ferreira. **The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables**. Journal of International Entrepreneurship, v. 8, n. 3, p. 233-253, 2010.

DOH, Jonathan P.; TEEGEN, Hildy. **Nongovernmental organizations as institutional actors in international business: Theory and implications**. International Business Review, v. 11, n. 6, p. 665-684, 2002.

DOMINGUEZ, Noémie; MAYRHOFER, Ulrike. **Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets**. International Business Review, 2017.

DUBOIS, Anna; GADDE, Lars-Erik. **Systematic combining: an abductive approach to case research**. Journal of Business Research, v. 55, n. 7, p. 553-560, 2002.

EDEN, Lorraine. **Globalization and NGOs: Transforming business, government, and society**. Journal of International Business Studies, v. 35, n. 6, p. 564-566, 2004.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FAN, Terence; PHAN, Phillip. **International new ventures: revisiting the influences behind the 'Born Global' firm**. Journal of International Business Studies, v. 38, n. 7, p. 1113-1131, 2007.

FELZENSZTEIN, Christian et al. **Networks, entrepreneurial orientation, and internationalization scope: evidence from Chilean small and medium enterprises**. Journal of Small Business Management, v. 53, n. S1, p. 145-160, 2015.

FIGUEIREDO, Otavio. **Mensuração da Distância Psíquica. Comparação Crítica da Métodos.** Tese de Doutorado. COPPEAD-UFRJ. 2009.

FIGUEIREDO, Otavio; ROCHA, Angela; SILVA, Jorge F.. **The equivalence of single-item scales of psychic distance: A test in Brazil.** Revista Base, v. 9, n. 4, 2012.

FLETCHER, Margaret; PLAKOYIANNAKI, Emmanuella. **Case selection in international business: key issues and common misconceptions.** Separata de: PIEKKARI, Rebecca; WELCH, Catherine. Rethinking the case study in international business and management research. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, p. 171-192. 2011

FORD, David; HÅKANSSON, Håkan. **IMP—some things achieved: much more to do.** European Journal of Marketing, v. 40, n. 3/4, p. 248-258, 2006.

FORSGREN, Mats; HAGSTRÖM, Peter. **Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms.** Critical Perspectives on International Business, v. 3, n. 4, p. 291-305, 2007.

FORSGREN, Mats. **A note on the revisited Uppsala internationalization process model—the implications of business networks and entrepreneurship.** Journal of International Business Studies, v. 47, n. 9, p. 1135-1144, 2016.

FORSGREN, Mats. **The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review.** International Business Review, v. 11, n. 3, p. 257-277, 2002.

FORSYTHE, David P. **The Humanitarians: The International Committee of the Red Cross.** Nova York. Cambridge University Press, 2005.

FRANCIONI, Barbara; VISSAK, Tiia; MUSSO, Fabio. **Small Italian wine producers' internationalization: The role of network relationships in the emergence of late starters.** International Business Review, v. 26, n. 1, p. 12-22, 2017.

FREEMAN, Susan; EDWARDS, Ron; SCHRODER, Bill. **How smaller Born Global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization.** Journal of International Marketing, v. 14, n. 3, p. 33-63, 2006.

GABRIELSSON, Mika; KIRPALANI, Manek. **Born Global: how to reach new business space rapidly.** International Business Review, v. 13, n. 5, p. 555-571, 2004.

GABRIELSSON, Mika et al. **Born Global: Propositions to help advance the theory.** International Business Review, v. 17, n. 4, p. 385-401, 2008.

GANITSKY, Joseph. **Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel's case.** International Marketing Review, v. 6, n. 5, 1989.

GARCÍA-LILLO, F., et al. **Mapping the intellectual structure of research on 'born global' firms and INVs: a citation/co-citation analysis.** Management International Review, v. 57, n. 4, p. 631-652, 2017.

GHAURI, Pervez. **Designing and conducting case studies in international business research.** Separata de: PIEKKARI, Rebecca; WELCH, Catherine. Handbook of qualitative research methods for international business. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK p. 109-124, 2004.

GIBBERT, Michael; RUIGROK, Winfried; WICKI, Barbara. **What passes as a rigorous case study?.** Strategic Management Journal, v. 29, n. 13, p. 1465-1474, 2008.

GLEASON, Kimberly C.; WIGGENHORN, Joan. **Born Global, the choice of globalization strategy, and the market's perception of performance.** Journal of World Business, v. 42, n. 3, p. 322-335, 2007.

GÓRSKA, Magda. **Does the Uppsala Internationalization Model Explain the Internationalization Process of Professional Business Service Firms?.** In: CBU International Conference Proceedings... 2013. p. 1.

GUERCINI, Simone; RUNFOLA, Andrea. **Marketing Cooperation and Public Policy in Italian Networks of Fashion Firms.** Separata de: JOHANSON M., LUNDBERG H. Network Strategies for Regional Growth. Palgrave Macmillan, Londres, p. 163-184. 2011.

HADJIKHANI, Amjad. **A note on the criticisms against the internationalization process model.** Management International Review, p. 43-66, 1997.

HAGEN, Birgit; ZUCHELLA, Antonella. **Born global or born to run? The long-term growth of born global firms.** Management International Review, v. 54, n. 4, p. 497-525, 2014.

HALINEN, Aino; MAINELA, Tuija. **Process research in business networks: A review of longitudinal research methods.** In: 29th Annual IMP Conference: Building and Managing Relationships in a Global Network: Challenges and Necessary Capabilities, Augusta, GA. 2013.

HALINEN, Aino; TÖRNROOS, Jan-Åke. **The role of embeddedness in the evolution of business networks.** Scandinavian Journal of Management, v. 14, n. 3, p. 187-205, 1998.

HASSETT, Melanie; PAAVILAINEN-MANTYMAKI, Eriikka. **Longitudinal research in organizations: an introduction.** Separata de: HASSETT, Melanie; PAAVILAINEN-MANTYMAKI, Eriikka. Handbook of Longitudinal Research

Methods in Organization and Business Studies, Edward Elgar, Cheltenham, Londres, p. 1-22, 2013.

HENNART, Jean-Francois. **A theory of multinational enterprise**. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1982.

HENNART, Jean-François. **The accidental internationalists: a theory of Born Global**. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 38, n. 1, p. 117-135, 2014.

HEWERDINE, Lisa; WELCH, Catherine. **Are international new ventures really new? A process study of organizational emergence and internationalization**. Journal of World Business, v. 48, n. 4, p. 466-477, 2013.

HILMERSSON, Mikael; JANSSON, Hans. **International network extension processes to institutionally different markets: Entry modes and processes of exporting SMEs**. International Business Review, v. 21, n. 4, p. 682-693, 2012.

HOENTHAL, Jukka; JOHANSON, Jan; JOHANSON, Martin. **Network knowledge and business-relationship value in the foreign market**. International Business Review, v. 23, n. 1, p. 4-19, 2014.

HOLM, Desiree Blankenburg; ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan. **Business networks and cooperation in international business relationships**. Journal of International Business Studies, v. 27, n. 5, p. 1033-1053, 1996.

HOX, Joop J.; BOEIJE, Hennie R. **Data collection, primary versus secondary**. Separata de: KEMPF-LEONARD, Kimberly. Encyclopedia of social measurement Elsevier, Califórnia, p. 593-599. 2005.

IDRIS, Bochra; SARIDAKIS, George. **Local formal interpersonal networks and SMEs internationalisation: empirical evidence from the UK**. International Business Review, 2017.

IRIYE, Akira. **Global community: The role of international organizations in the making of the contemporary world**. University of California Press, Estados Unidos. 2002.

JANTUNEN, Ari et al. **Strategic orientations of Born Global—Do they really matter?**. Journal of World Business, v. 43, n. 2, p. 158-170, 2008.

JOHANSON, Jan; MATTSSON, Lars-Gunnar. **Internationalisation in industrial systems—a network approach**. Separata de: HOOD, N.; VAHLNE, Johanson. Strategies in Global Competition. Croom Helm. Londres, p. 287-314, 1988.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. **The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments**. Journal of International Business Studies, v.8, n. 1, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_. **The mechanism of internationalisation.** International Marketing Review, v. 7, n. 4, 1990.

\_\_\_\_\_. Management of foreign market entry. Scandinavian International Business Review, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.

\_\_\_\_\_. **Business relationship learning and commitment in the internationalization process.** Journal of International Entrepreneurship, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.

\_\_\_\_\_. **Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model.** Management International Review, v. 46, n. 2, p. 165-178, 2006.

\_\_\_\_\_. **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership.** Journal of International Business Studies, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. **The internationalization of the firm—four Swedish cases.** Journal of Management Studies, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

JOLLY, Vijay K.; ALAHUHTA, Matti; JEANNET, Jean-Pierre. **Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally.** Strategic Change, v. 1, n. 2, p. 71-82, 1992.

JONES, Geoffrey; KHANNA, Tarun. **Bringing history (back) into international business.** Journal of International Business Studies, v. 37, n. 4, p. 453-468, 2006.

JONES, Marian V.; COVIELLO, Nicole E. **Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time.** Journal of International Business Studies, v. 36, n. 3, p. 284-303, 2005.

\_\_\_\_\_; TANG, Yee Kwan. **International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis.** Journal of Business Venturing, v. 26, n. 6, p. 632-659, 2011.

KEUPP, Marcus Matthias; GASSMANN, Oliver. **The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field.** Journal of Management, v. 35, n. 3, p. 600-633, 2009.

KISS, Andreea N.; DANIS, Wade M.; CAVUSGIL, S. Tamer. **International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda.** Journal of Business Venturing, v. 27, n. 2, p. 266-290, 2012.

KŁYSIK-URYSZEK, Agnieszka; KUNA-MARSZALEK, Anetta. **Geographical breakdown of Polish OFDI—explanatory potential of Uppsala model.** Journal of International Studies, v. 8, n. 1, p. 150-163, 2015.



KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. Separata de: CAVUSGIL, Tamer.; MADSEN, T. *Advances in International Marketing*. Nova York: JAI Press, p. 11-26. 1996.

\_\_\_\_\_. S. Tamer. **A taxonomy of Born Global firms**. *Management International Review*, v. 45, n. 3, p. 15-35, 2005.

KNIGHT, Gary A.; LIESCH, Peter W. **Internationalization: From incremental to born global**. *Journal of World Business*, v. 51, n. 1, p. 93-102, 2016.

KONTINEN, Tanja; OJALA, Arto. **Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs**. *International Business Review*, v. 20, n. 4, p. 440-453, 2011.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam lucro**. Atlas. São Paulo. 1981.

KUIVALAINEN, O; et al. **Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises**. *International Marketing Review*, v. 29, n. 5, p. 448-465, 2012.

KUIVALAINEN, Olli; SUNDQVIST, Sanna; SERVAIS, Per. **Firms' degree of Born Globalness, international entrepreneurial orientation and export performance**. *Journal of World Business*, v. 42, n. 3, p. 253-267, 2007.

LAMBELL, Richard et al. **NGOs and international business research: Progress, prospects and problems**. *International Journal of Management Reviews*, v. 10, n. 1, p. 75-92, 2008.

LANGLEY, Ann; et al. **Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow**. *Academy of Management Journal*, v. 56, n. 1, p. 1-13, 2013

LEONARD-BARTON, Dorothy. **A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites**. *Organization Science*, v. 1, n. 3, p. 248-266, 1990.

LEVITT, Theodore. **The Globalization of Markets**. *Harvard Business Review*, v. 61, n.3, p.92-102, 1983.

LINDQVIST, Maria. **Infant multinationals**. Stockholm School of Economics. Institute of international Business, 1991.

LOCKETT, Andy; WILD, Andrew. **Bringing history (back) into the resource-based view**. *Business History*, v. 56, n. 3, p. 372-390, 2014.

LYNN CHILDS, Michelle; JIN, Byoungcho. **Is Uppsala model valid to fashion retailers? An analysis from internationalisation patterns of fast fashion retailers**. *Journal of Fashion Marketing and Management*, v. 18, n. 1, p. 36-51, 2014.

MADSEN, Tage Koed; SERVAIS, Per. **The internationalization of Born Global: an evolutionary process?**. *International Business Review*, v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997.

MADSEN, Tage Koed. **Early and rapidly internationalizing ventures: Similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures**. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 11, n. 1, p. 65-79, 2013.

MAINELA, Tuija; PUHAKKA, Vesa. **Embeddedness and networking as drivers in developing an international joint venture**. *Scandinavian Journal of Management*, v. 24, n. 1, p. 17-32, 2008.

MATTSSON, Lars-Gunnar; JOHANSON, Jan. **Discovering market networks**. *European Journal of Marketing*, v. 40, n. 3/4, p. 259-274, 2006.

MEYER, Klaus E.; GELBUDA, Modestas. **Process perspectives in international business research in CEE**. *Management International Review*, v. 46, n. 2, p. 143-164, 2006.

MILLINGTON, Andrew I.; BAYLISS, Brian T. **The process of internationalisation: UK companies in the EC**. *MIR: Management International Review*, v. 30, n.2, p. 151-161, 1990.

MOEN, Øystein. **The Born Global: a new generation of small European exporters**. *International Marketing Review*, v. 19, n. 2, p. 156-175, 2002.

MONTICELLI, Jefferson Marlon; VASCONCELLOS, Silvio Luís; GARRIDO, Ivan Lapuente. **Political perspectives of relationship networks to internationalization of firms in an emerging economy**. *Internext*, v. 12, n. 2, p. 74-89, 2017.

MORAES, Sylvia Therezinha; ROCHA, Angela; SILVA, Jorge Ferreira. **Uso de redes no decorrer do processo de internacionalização: Estudo longitudinal no setor de software**. *Internext*, v. 12, n. 1, p. 76-90, 2017.

NEBUS, James; RUFIN, Carlos. **Extending the bargaining power model: Explaining bargaining outcomes among nations, MNEs, and NGOs**. *Journal of International Business Studies*, v. 41, n. 6, p. 996-1015, 2010.

NINAN, Schien; PUCK, Jonas F. **The internationalization of Austrian firms in central and eastern Europe**. *Journal for East European Management Studies*, v.15, n. 3, p. 237-259, 2010.

NORDMAN, Emilia Rovira; MELÉN, Sara. **The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of Born Global in the biotech business**. *Journal of World Business*, v. 43, n. 2, p. 171-185, 2008.

ODLIN, Denis; BENSON-REA, Maureen. **Competing on the edge: Implications of network position for internationalizing small-and medium-sized enterprises**. *International Business Review*, v.26, n. 4, p. 736-748. 2017.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia P. **The internationalization of entrepreneurship**. *Journal of International Business Studies*, v. 36, n. 1, p. 2-8, 2005.

\_\_\_\_\_. **Toward a theory of international new ventures**. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n.1, p. 45-64, 1994.

PATROCINIO PEREIRA, Antonio José; SIMEONE GOMES, Josir. **Um estudo das estratégias de internacionalização das indústrias farmacêuticas brasileiras**. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 11, n. 29, 2017.

PAUWELS, Pieter; MATTHYSENS, Paul. **The architecture of multiple case study research in international business**. Separata de: PIEKKARI, Rebecca; WELCH, Catherine. *Handbook of qualitative research methods for international business*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, p. 125-143, 2004.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Sharpe, 1959.

PETTIGREW, Andrew M. **Longitudinal field research on change: Theory and practice**. *Organization Science*, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

PETTIGREW, Andrew M. **What is a processual analysis?**. *Scandinavian journal of management*, v. 13, n. 4, p. 337-348, 1997.

PHELAN, Steven E.; FERREIRA, Manuel; SALVADOR, Rommel. **The first twenty years of the Strategic Management Journal**. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 12, p. 1161-1168, 2002.

PIEKKARI, Rebecca; WELCH, Catherine. **Rethinking the case study in international business and management research**. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 2011.

PILLANIA, Rajesh K. **Internationalisation of Bharat Forge Limited: a case study**. *Management Decision*, v. 46, n. 10, p. 1544-1563, 2008.

PINTO, Simone Rocha Valente. **As Nações Unidas e a intervenção humanitária no pós-Guerra Fria: aspectos jurídicos**. Rio de Janeiro: Instituto de Relações Internacionais PUC/RIO, 1996.

RASMUSSEN, E. S.; MADSEN, T. K. **The born global concept**. Paper presented in the 28th EIBA Conference 2002. 2002.

RÊGO, Bernardo Frossard Silva; DIB, Luis Antonio Rocha; BEMVINDO, Bernardo. **A Perspectiva de redes na internacionalização de empresas**

**brasileiras de construção civil: O caso Vale e BNDES em Moçambique.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 15, n. 3, p. 53-, 2016.

RENNIE, Michael W. **Born global.** The McKinsey Quarterly, n. 4, p. 45-53, 1993.

RHEE, Jay Hyuk; CHENG, Joseph LC. **Foreign market uncertainty and incremental international expansion: The moderating effect of firm, industry, and host country factors.** Management International Review, v.42, n.9, p. 419-439, 2002.

RIALP, Alex; RIALP, Josep; KNIGHT, Gary A. **The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?.** International business review, v. 14, n. 2, p. 147-166, 2005.

RIEFF, David. **A bed for the night. Humanitarianism in crisis.** Simon & Schuster. Nova York. 2013.

ROCHA, Angela; ARKADER, Rebecca; GÓES, Bruno Barreto. **International expansion of Marcopolo (B): Manufacturing in “the other side of the world”.** Journal of Business Research, v. 68, n. 2, p. 241-254, 2015.

RODRÍGUEZ, Alicia; NIETO, María Jesús. **The internationalization of knowledge-intensive business services: the effect of collaboration and the mediating role of innovation.** The Service Industries Journal, v. 32, n. 7, p. 1057-1075, 2012.

ROUX, Elyette. **Managers’ attitudes toward risk among determinants of export entry of small-and medium-sized firms.** Separata de: ROSEN, Phillip, REID, Stan. Management of export entry and expansion, NY, USA Praeger, p.95-110.1987.

SALMI, Asta. **International research teams and collective case studies: an abductive approach.** Separata de: PIEKKARI, Rebecca; WELCH, Catherine (Orgs.). Rethinking the Case Study in International Business and Management Research, Edward Elgar, Cheltenham, UK p. 431-453, 2011.

SARASVATHY, Saras D. **Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency.** Academy of Management Review, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SCHWEIZER, Roger; VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. **Internationalization as an entrepreneurial process.** Journal of International Entrepreneurship, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SELMIER II, W. Travis; NEWENHAM-KAHINDI, Aloysius; OH, Chang Hoon. **“Understanding the words of relationships”: Language as an essential tool to manage CSR in communities of place.** Journal of International Business Studies, v. 46, n. 2, p. 153-179, 2015.

SEPULVEDA, Fabian; GABRIELSSON, Mika. **Network development and firm growth: A resource-based study of B2B Born Global**. Industrial Marketing Management, v. 42, n. 5, p. 792-804, 2013.

SHARMA, D. Deo; BLOMSTERMO, Anders. **The internationalization process of Born Global: a network view**. International Business Review, v. 12, n. 6, p. 739-753, 2003.

STOPFORD, John M. **The origins of British-based multinational manufacturing enterprises**. Business History Review, v. 48, n. 3, p. 303-335, 1974.

TABARES, Sabrina; ANZO, Edith; ESTRADA, Lina María. **La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado**. Estudios Gerenciales, v. 30, n. 132, p. 314-324, 2014.

TANG, Yee Kwan. **Networks and the internationalization of firms: What we believe and what we might have missed**. Separata de: JONES, Marian; DIMITRATOS, Pavlos; FLETCHER, Margaret; YOUNG, Stephen (Eds.). Internationalization, entrepreneurship and the smaller firm, Edward Elgar, Cheltenham, p. 106-123, 2009.

TAVOLETTI, Ernesto. **The internationalization process of Italian fashion firms: Looking for an analytical generalization**. South Asian Journal of Management, v. 18, n. 2, p. 7, 2011.

TEEGEN, Hildy; DOH, Jonathan P.; VACHANI, Sushil. **The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda**. Journal of International Business Studies, v. 35, n. 6, p. 463-483, 2004.

TERRY, Fiona. **Condemned to repeat?: The paradox of humanitarian action**. Cornell University Press, Nova York, 2013.

TORKKELI, Lasse et al. **The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs**. Journal of International Entrepreneurship, v. 10, n. 1, p. 25-49, 2012.

TORRES-ORTEGA, Rosalina et al. **How to measure Born Global firms' orientation towards international markets?**. Revista Española de Investigación en Marketing ESIC, v. 19, n. 2, p. 107-123, 2015.

TOURANGEAU, Roger; RIPS, Lance J.; RASINSKI, Kenneth. **The psychology of survey response**. Cambridge University Press, Cambridge. 2000.

TURNBULL, Peter; FORD, David; CUNNINGHAM, Malcolm. **Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective**. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 11, n. 3/4, p. 44-62, 1996.

VACHANI, Sushil; DOH, Jonathan P.; TEEGEN, Hildy. **NGOs' influence on MNEs' social development strategies in varying institutional contexts: A transaction cost perspective.** *International Business Review*, v. 18, n. 5, p. 446-456, 2009.

VAHLNE, Jan-Erik; IVARSSON, Inge; JOHANSON, Jan. **The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model.** *International Business Review*, v. 20, n. 1, p. 1-14, 2011.

\_\_\_\_\_. **The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations.** *Journal of International Business Studies*, v. 45, n. 3, p. 227-247, 2014.

VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. **Replacing traditional economics with behavioral assumptions in constructing the Uppsala Model: toward a theory on the evolution of the Multinational Business Enterprise (MBE).** *Separata de: Multidisciplinary Insights from New AIB Fellows*. Emerald Group Publishing Limited, online, 2014. v. 16, p. 159-176.

VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. **The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise—from internalization to coordination of networks.** *International Marketing Review*, v. 30, n. 3, p. 189-210, 2013.

\_\_\_\_\_; NORDSTRÖM, Kjell A. **The internationalization process: impact of competition and experience.** *The International Trade Journal*, v. 7, n. 5, p. 529-548, 1993.

VAN DE VEN, Andrew H. et al. **Explaining development and change in organizations.** *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 510-540, 1995.

VAN DE VEN, Andrew H.; HUBER, George P. **Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change.** *Organization Science*, v. 1, n. 3, p. 213-219, 1990.

VANNINEN, Heini; KUIVALAINEN, Olli; CIRAVEGNA, Luciano. **Rapid multinationalization: Propositions for studying born micromultinationals.** *International Business Review*, v. 26, n. 2, p. 365-379, 2017.

VARBU, Tiiu. **Internationalisation aspects of Estonian firms.** *Transformations in Business and Economics*, v. 2, iss. 1, pp. 121-30. 2003

VERNON, Raymond. **International investment and international trade in the product cycle.** *The Quarterly Journal of Economics*, v.8, n.2, p. 190-207, 1966.

VISSAK, Tiia; FRANCIONI, Barbara. **Serial nonlinear internationalization in practice: A case study.** *International Business Review*, v. 22, n. 6, p. 951-962, 2013.

WANG, Zhennan. **Balancing exploitation and exploration in FDI location choices**. Anais de Academy of Management Proceedings. Academy of Management, 2016. p. 13984.

WEERAWARDENA, Jay et al. **Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective**. Journal of World Business, v. 42, n. 3, p. 294-306, 2007.

WEISSMAN, Fabrice. **In the shadow of 'just wars': violence, politics, and humanitarian action**. Ithaca, Nova York. Cornell University Press, 2004.

WELCH, Catherine; NUMMELA, Niina; LIESCH, Peter. **The Internationalization Process Model Revisited: An Agenda for Future Research**. Management International Review, v. 56, n. 6, p. 783-804, 2016.

WELCH, Catherine; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, Eriikka. **Putting process (back) in: research on the internationalization process of the firm**. International Journal of Management Reviews, v. 16, n. 1, p. 2-23, 2014.

WELCH, Lawrence S.; LUOSTARINEN, Reijo. **Internationalization: Evolution of a concept**. Journal of General Management, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.

WERKER, Eric; AHMED, Faisal Z. **What do nongovernmental organizations do?. The Journal of Economic Perspectives**, v. 22, n. 2, p. 73-92, 2008.

YANG, Zhilin; WANG, Xuehua; SU, Chenting. **A review of research methodologies in international business**. International Business Review, v. 15, n. 6, p. 601-617, 2006.

YIP, George S.; BISCARRI, Javier Gomez; MONTI, Joseph A. **The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms**. Journal of international marketing, v. 8, n. 3, p. 10-35, 2000.

ZETTLER, Angela. **NGO Participation at the United Nations: Barriers and solutions**. ECOSOC Civil Society Network, 2009.

## 7.1 Referências do Caso MSF

Acordo realizado entre o MSF França e MSF Luxemburgo. 1987

Ata da Assembleia Geral do MSF. 1979

BINET, LAURENCE; SAULNIER, MARTIN. Médecins Sans Frontières, evolution of an International Movement: Associative History: Episode I The Birth of a Movement: MSF from 1971-2000. 1971-2014. Publicado em 2017

DEVAUX, STÉPHANE. Relatório de visita em Dinamarca, Suécia e Finlândia, realizado em setembro de 1991.

Epicentre, 2017

Estatuto MSF, 1971

FALISSE, JEAN-BENOIT. Entrepreneurs Humanitaires: Frontières Belgique, genèse d'une ONG atypique, 1980-1987. CHTP-Belgique. 2006

GREENHOUSE, STEVEN. Special Issue - The New York Times. France to End Controls on Foreign Exchange. 1989

GUILLENBAUD, JEAN-CLAUDE. Providing Assistance First. Le Monde. Março de 1973

HERMET, GUY. Avaliação de riscos e benefícios do escritório da EAU. Abril de 1995

Jornal Tonus n. 493, dezembro de 1971

LAURENT, PHILIPPE. Discurso da inauguração do MSF Bélgica. 3 de dezembro de 1980

LEGUILLIER, DOMINIQUE. Requisitos para organizações de caridade. Memorando de Afridi e Dominique Leguillier. Fevereiro de 1993.

Médecins Sans Frontières/Artsen Zonder Grenzen, 10 years Emergency Aid Worldwide". Publicação Interna do MSF Holanda. 1994

MSF Charter, dezembro de 1971

Relatório Anual do presidente do MSF França em 08 de maio de 1982.

Relatório Assembleia Geral do MSF. 1977.

Relatório da Convenção Internacional do MSF Internacional. 03 de junho de 1989.

Relatório da reunião do MSF Suíça com o Bord de directores. 05 de março de 1993.

Relatório da reunião entre as seções do MSF. 1987

Relatório de Atividades do MSF Bélgica 1984-1985.

Relatório do Encontro do MSF Internacional em 18 abril de 1991.

Relatório do Encontro do MSF Internacional em 31 de janeiro e 1 de fevereiro de 1991.

Relatório MSF Convenção do MSF Internacional – Barcelona. Abril, 1989.

Relatório MSF International. 1988



Relatório do Encontro do Colegiado do MSF França em março de 1979

VALLEYS, ANNE; BENQUET, PATRICK. Interview Claude Malhuret in L'aventure Médecins Sans Frontières. Montparnasse. 2008.

## Apêndice

**Quadro 27: Reunião parcial das referências utilizadas como dados secundários.**

Código	Título	Ano	Local	Tipo
SO01	MSF Speaking Out Yugoslavia 1991-2003	2015	<a href="http://speakingout.msf.org/en">http://speakingout.msf.org/en</a>	Speaking out - Case Studies
SO02	MSF Speaking Out North Korea 1995-1998	2014	<a href="http://speakingout.msf.org/en">http://speakingout.msf.org/en</a>	Speaking out - Case Studies
SO03	MSF Speaking Out Rwandan Genocide 1994	2003/2004 /2014	<a href="http://speakingout.msf.org/en">http://speakingout.msf.org/en</a>	Speaking out - Case Studies
SO04	MSF Speaking Out Tchetchenie	2014	<a href="http://speakingout.msf.org/en">http://speakingout.msf.org/en</a>	Speaking out - Case Studies
SO05	MSF Speaking Out Srebrenica 1993-2003	2015	<a href="http://speakingout.msf.org/en">http://speakingout.msf.org/en</a>	Speaking out - Case Studies
SO06	MSF Speaking Out junting and killing Rwandan refugees Zaire -Congo 1996-1997	2004-2014	<a href="http://speakingout.msf.org/en">http://speakingout.msf.org/en</a>	Speaking out - Case Studies
SO07	MSF Speaking Out Honduras 1988	2004-2013	<a href="http://speakingout.msf.org/en">http://speakingout.msf.org/en</a>	Speaking out - Case Studies
SO08	MSF Speaking Out Ethipia 1984- 1986	2005-2013	<a href="http://speakingout.msf.org/en">http://speakingout.msf.org/en</a>	Speaking out - Case Studies
SO09	MSF Speaking Out Violence of the New Rwandan Regime 1994-1995	2004-2014	<a href="http://speakingout.msf.org/en">http://speakingout.msf.org/en</a>	Speaking out - Case Studies

Código	Título	Ano	Local	Tipo
SO10	MSF Speaking Out Somalia 1991-1993	2013	<a href="http://speakingout.msf.org/en">http://speakingout.msf.org/en</a>	Speaking out - Case Studies
SO11	MSF Speaking Out Kosovo	2006-2014	<a href="http://speakingout.msf.org/en">http://speakingout.msf.org/en</a>	Speaking out - Case Studies
SO12	MSF Speaking Out Chechnya 1994-2004	2014	<a href="http://speakingout.msf.org/en">http://speakingout.msf.org/en</a>	Speaking out - Case Studies
SO13	MSF Speaking Out Rwandan Refugee camps 1995-1995	2004-2014	<a href="http://speakingout.msf.org/en">http://speakingout.msf.org/en</a>	Speaking out - Case Studies
IAR01	IAR 2015	2015	<a href="http://www.msf.org/en/international-activity-reports">http://www.msf.org/en/international-activity-reports</a>	International Activity Report
IAR02	IAR 2014	2014	<a href="http://www.msf.org/en/international-activity-reports">http://www.msf.org/en/international-activity-reports</a>	International Activity Report
IAR03	IAR 2012	2013	<a href="http://www.msf.org/en/international-activity-reports">http://www.msf.org/en/international-activity-reports</a>	International Activity Report
IAR04	IAR 2011	2012	<a href="http://www.msf.org/en/international-activity-reports">http://www.msf.org/en/international-activity-reports</a>	International Activity Report
IAR05	IAR 2010	2011	<a href="http://www.msf.org/en/international-activity-reports">http://www.msf.org/en/international-activity-reports</a>	International Activity Report
IAR06	IAR 2009	2010	<a href="http://www.msf.org/en/international-activity-reports">http://www.msf.org/en/international-activity-reports</a>	International Activity Report
IAR07	IAR 2008	2009	<a href="http://www.msf.org/en/international-activity-reports">http://www.msf.org/en/international-activity-reports</a>	International Activity Report
IAR08	IAR 2007	2008	<a href="http://www.msf.org/en/international-activity-reports">http://www.msf.org/en/international-activity-reports</a>	International Activity Report
IAR09	IAR 2007-2006	2007	<a href="http://www.msf.org/en/international-activity-reports">http://www.msf.org/en/international-activity-reports</a>	International Activity Report
IAR10	IAR 2006-2005	2006	<a href="http://www.msf.org/en/international-activity-reports">http://www.msf.org/en/international-activity-reports</a>	International Activity Report
IAR11	IAR 2005-2004	2005	<a href="http://www.msf.org/en/international-activity-reports">http://www.msf.org/en/international-activity-reports</a>	International Activity Report
IAR12	IAR 2004-2003	2004	<a href="http://www.msf.org/en/international-activity-reports">http://www.msf.org/en/international-activity-reports</a>	International Activity Report

<b>Código</b>	<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Local</b>	<b>Tipo</b>
IFR01	IFR 2016	2016	<a href="http://www.msf.org/en/international-financial-reports">http://www.msf.org/en/international-financial-reports</a>	International Financial Report
IFR02	IFR 2015	2015	<a href="http://www.msf.org/en/international-financial-reports">http://www.msf.org/en/international-financial-reports</a>	International Financial Report
IFR03	IFR 2014	2014	<a href="http://www.msf.org/en/international-financial-reports">http://www.msf.org/en/international-financial-reports</a>	International Financial Report
IFR04	IFR 2013	2013	<a href="http://www.msf.org/en/international-financial-reports">http://www.msf.org/en/international-financial-reports</a>	International Financial Report
IFR05	IFR 2012	2012	<a href="http://www.msf.org/en/international-financial-reports">http://www.msf.org/en/international-financial-reports</a>	International Financial Report
IFR06	IFR 2011	2011	<a href="http://www.msf.org/en/international-financial-reports">http://www.msf.org/en/international-financial-reports</a>	International Financial Report
IFR07	IFR 2010	2010	<a href="http://www.msf.org/en/international-financial-reports">http://www.msf.org/en/international-financial-reports</a>	International Financial Report
IFR08	IFR 2009	2009	<a href="http://www.msf.org/en/international-financial-reports">http://www.msf.org/en/international-financial-reports</a>	International Financial Report
IFR09	IFR 2008	2008	<a href="http://www.msf.org/en/international-financial-reports">http://www.msf.org/en/international-financial-reports</a>	International Financial Report
IFR10	IFR 2007	2007	<a href="http://www.msf.org/en/international-financial-reports">http://www.msf.org/en/international-financial-reports</a>	International Financial Report
IFR11	IFR 2006	2006	<a href="http://www.msf.org/en/international-financial-reports">http://www.msf.org/en/international-financial-reports</a>	International Financial Report
IFR12	IFR 2005	2005	<a href="http://www.msf.org/en/international-financial-reports">http://www.msf.org/en/international-financial-reports</a>	International Financial Report
IFR13	IFR 2004	2004	<a href="http://www.msf.org/en/international-financial-reports">http://www.msf.org/en/international-financial-reports</a>	International Financial Report

Fonte: Elaborado pela autora.

## Apêndice 2

**Quadro 28: Fundadores da ONG Médicos Sem Fronteiras.**

<b>Nome</b>	<b>Formação</b>
Bernard Kouchner	Médico gastroenterologista e político
Marcel Delcourt	Médico generalista
Max Recamier	Médico otorrinolaringologista
Gerard Pigeon	Médico e coronel do Corpo de Bombeiros
Raymond Borel	Jornalista
Jean Cabrol	Médico cirurgião
Vladan Radoman	Médico cirurgião
Jean-Michel Wild	Médico cirurgião
Pascal Greletty-Bosviel	Médico generalista
Jacques Beres	Médico cirurgião ortopedista
Gérard Illiouz	Médico cirurgião plástico
Phillippe Bernier	Jornalista
Xavier Emmanuelli	Médico generalista

Fonte: [MSF.fr/msf/notre-histoire](http://MSF.fr/msf/notre-histoire) (acesso em 2017).

## Apêndice 3

<b>Entrevistado</b>	<b>Ano da entrevista</b>	<b>Página do documento (BINET &amp; SAULNIER, 2017)</b>	<b>Cargo e posição no MSF</b>
Bernard Kouchner	1974	p. 30	Co-fundador do MSF, 13 de maio de 1974).
Camilla Bredholt	2016	p. 118 / p. 161.	MSF Dinamarca Co-fundadora e Chefe do Gabinete 1993-1996, então Membro do Conselho de Administração da Brasa 1996-2003
Claude Malhuret	2016	p. 21-45	Presidente do MSF 1978-1979 e integrante do Comitê Gestor entre 1979-1985
Dominique Leguillier	2017	p.107	Co-fundador do MSF Japão, Presidente e Diretor Executivo 1992-200, 2017, p. 104).
Doris Schopper	2016	p.36/ p.45/ p.88 / p126	MSF Presidente MSF Suíça 1985-1987 e 1991-1998; Presidente do Conselho da MSF Internacional 1994-1995,

			1997-1998
<b>Entrevistado</b>	<b>Ano da entrevista</b>	<b>Página do documento (Binet &amp; Saulnier, 2017)</b>	<b>Cargo e posição no MSF</b>
Eric Goemaere	2016	p.88	MSF Belgium General Director, 1996-1998.
Francis Charhon	2016	p.21 /	Presidente do MSF 1980-1982, Integrante do Comitê Gestor 1982-1992).
Françoise Bouchet-Saulnier	2017	p.26	MSF Conselheiro jurídico desde 1991
Goran Svedin	2016	p.110 / p.112 /p. 118 / p.122	Diretor Geral da MSF Suécia 1993-1997; Contato do MSF na Bélgica com as seções de parceiros 1997-2003).
Jean-Dominique Lormand	2016	p.26 / p/127	Membro da Associação MSF Suíça desde 1981, Presidente 1987-1989, Vice-Presidente 1995-1997
Jean-Pierre Luxen	2016	p.88	Presidente da MSF Belgica em 1984-1987, diretor geral 1988-1994.
Josep Vargas	2016	p.70	Presidente MSF Espanha 1986-1992.
Juliette Fournot	2016	p.93	Dr Juliette Fournot, Membro do Conselho de Administração de MSF USA 1989-2001.
Morten Rostrup	2016	p.132	Dr Morten Rostrup MSF Noruega Presidente 1996-2000)
Peter Hakewill	2017	p.123-125	Dr. Peter Hakewill, Cofundador da MSF Austrália, Diretor Geral 1993-1999)
Richard Heinzl	2016	p.99	Heinzl, co-fundador da MSF Canada, presidente 1989-1991.
Rony Brauman	2016	p.27	MSF Presidente França 1982-1994
Sergio Solomonoff	2017	p.134	Chefe de gabinete de MSF Itália 1991-1997.
Sotiris Papaspyropoulos	2016	p.95	MSF Grécia Co-fundador, Presidente 1990-1996, Presidente Honorário 1996-2000

<b>Entrevistado</b>	<b>Ano da entrevista</b>	<b>Página do documento (Binet &amp; Saulnier, 2017)</b>	<b>Cargo e posição no MSF</b>
Stéphane Devaux	2017	p.83-147	MSF Bélgica Coordenador de Captação de Recursos Institucionais Setembro de 1990 - Abril 1992 e 1993, para MSF International Abril de 1992 - Janeiro de 1993
Ulrike von Pilar	2016	p.88 – p.144	MSF Bélgica Delegate Offices Coordinator 1991-1997; MSF Presidente da Alemanha em 1995-1997, Diretor Geral 1997-2005
Xavier Descarpentries	2016	p.88 - 129	Diretor de captação de recursos da MSF França, 1990-2000