

**PERCEÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA
ORGANIZACIONAL POR MEIO DA ESTRATÉGIA DE
INTERNACIONALIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA**

***PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL COMPETITIVE
ADVANTAGE THROUGH STRATEGY OF
UNIVERSITY INTERNATIONALIZATION***

***PERCEPCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE
LA ORGANIZACIÓN POR MEDIO DE LA
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN
UNIVERSITÁRIA***

LARISSA CRISTINA DAL PIVA

Mestranda em Administração (UFPR)

CLEVERSON CUNHA

Professor de Pós-Graduação em Administração (UFPR)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar se a estratégia de internacionalização universitária, através das oportunidades de contato internacional articuladas pelo setor de relações internacionais, é percebida como um diferencial competitivo da organização por seus alunos e professores. A metodologia utilizada consiste em uma pesquisa qualitativa com método de estudo de caso e com técnica de entrevistas em profundidade com alunos e professores de uma instituição privada de ensino superior de Curitiba. Como resultado foi possível perceber que para a instituição melhor se inserir no mercado educacional, é preciso oferecer ao seu público a oportunidade de intercâmbio acadêmico, o que proporciona a troca de conhecimentos e de contatos profissionais além das fronteiras nacionais. Assim, as ações do setor de relações internacionais passam a ser percebidas como fonte de vantagem competitiva organizacional.

Palavras-chave: administração estratégica, percepção de vantagem competitiva organizacional, internacionalização universitária.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze if the internationalization strategy of a private university, through opportunities to connect internationally articulated by the sector of international relations, is perceived as an organizational competitive advantage by its students and teachers. The methodology consists of a qualitative research with method of case study and technical of in-depth interviews with students and professors from a private institution of higher education located in Curitiba-Paraná-Brazil. As a result, it was observed that to enter at the educational market, the institution need to give to professors and students the opportunity for academic exchange, which allows the exchange of knowledge and professional contacts across national borders. Thus, the activities of the international relations department are perceived as a source of organizational competitive advantage.

Keywords: strategic management, competitive advantage perception, university internationalization.

RESUMEN

El objetivo de este estudio es analizar si la estrategia de internacionalización de una universidad, por medio de las oportunidades articuladas por el sector de las relaciones internacionales, es percibida como una ventaja competitiva de la organización por sus estudiantes y profesores. La metodología consiste en un método de investigación cualitativa de estudio de caso y técnica de entrevistas en profundidad con los estudiantes y profesores de una institución privada de educación superior ubicada en Curitiba-Paraná-Brasil. Como resultado se observó que para entrar en el mercado educativo la institución necesita dar a su público la oportunidad de intercambio académico, que permite el intercambio de conocimientos y contactos profesionales a través de las fronteras nacionales. Por lo tanto, las acciones del sector de las relaciones internacionales son percibidas como ventaja competitiva de la organización.

Palabras claves: gestión estratégica, percepción de la ventaja competitiva, internacionalización de la universidad.

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização do ensino superior tem sido cada vez mais presente e necessária na rotina das instituições. Em função da importância de alunos e professores terem uma visão globalizada dos conteúdos e suas aplicações práticas, é imprescindível o apoio da instituição de ensino em capacitá-los para tal desafio. Com vista nessa realidade, uma das formas para a instituição melhor se inserir no mercado educacional é por meio de oportunidades de intercâmbio acadêmico, de mobilidade de conhecimentos e de contatos profissionais e interinstitucionais, além das fronteiras nacionais. Essas ações e serviços de cooperação acadêmica no espaço internacional são gerenciados por setores próprios de Relações Internacionais das instituições de ensino. Esses departamentos de Relações Internacionais necessitam de uma administração estratégica para tornarem-se um diferencial competitivo das instituições de ensino no mundo globalizado. O gerenciamento estratégico envolve a definição de estratégias com fundamento em uma análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo à organização até a análise de seus pontos fortes e fracos como instituição e como departamento, para então definir uma estratégia de ação que traga reconhecimento no mercado e vantagem competitiva para a organização.

Embasado nesses pressupostos, o problema de pesquisa do presente trabalho está vinculado ao setor encarregado da internacionalização de uma instituição privada de ensino superior de Curitiba. Apresenta-se assim a seguinte questão problema deste trabalho: as oportunidades de contato internacional, articuladas pelo setor de Relações Internacionais, são percebidas como um diferencial competitivo da instituição de ensino superior "X" de Curitiba? O objetivo do presente trabalho é analisar se a estratégia de internacionalização de uma instituição de ensino superior privada, mediante as oportunidades de contato internacional articuladas pelo setor de Relações Internacionais, é percebida por seus alunos e professores como um diferencial competitivo da organização. A metodologia utilizada neste trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa que, quanto aos fins, pode ser classificada como descritiva e, quanto aos meios, como estudo de caso. A pesquisa foi realizada por técnicas de entrevista focalizada com professores e alunos, bem como por pesquisa documental a dados secundários, como documentos fornecidos pela instituição.

Este trabalho busca contribuir de forma empírica para o campo teórico de administração estratégica, englobando internacionalização e vantagem competitiva dentro dos estudos organizacionais, principalmente em relação ao campo relacionado a universidades.

2 GLOBALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA

A globalização, segundo Ianni (2004), pode ser considerada a intensificação das relações sociais em escala mundial, ligando localidades distantes de tal maneira que os acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a milhares de quilômetros de distância e vice-versa.

Para corroborar essa ideia, Held e McGrew (2001) afirmam que a globalização denota a aceleração e o aprofundamento do impacto dos fluxos e padrões inter-regionais de interação social. Dessa forma, refere-se a uma mudança ou transformação na escala da organização social que liga comunidades distantes e amplia o alcance das relações de poder nas grandes regiões e continentes do mundo.

Sobre a data em que a globalização teria começado, vários autores a localizam no século XVI, com o início das Grandes Navegações, da expansão capitalista e da modernidade ocidental. Outros datam a origem em meados do século XX, quando as inovações tecnológicas e comunicacionais passaram a articular os mercados em escala mundial, consolidando-se com o desaparecimento da União da República Socialista Soviética (URSS) e o advento forte do capitalismo. Com o deslocamento dos eixos de poder do mundo, as relações entre os países modificaram-se e, em decorrência, também o papel das instituições de ensino superior dentro das suas próprias nações e entre elas.

Nesse contexto, governos, empresas, instituições e pessoas passaram a ter no conhecimento o grande diferencial para planejar o futuro. Assiste-se, assim, à emergência de um novo paradigma econômico-produtivo no qual o fator mais importante não é a disponibilidade de capital, mão de obra,

matérias-primas ou energia, mas o uso intensivo do conhecimento. Bernhein (2006) afirma que uma das características da sociedade contemporânea é o papel central do conhecimento em processos produtivos, pois a denominação mais frequente que se costuma atribuir é “sociedade do conhecimento”.

Corroborando essa ideia, de acordo com Gottifredi (2002), os analistas observam um aumento na demanda pelo ensino superior no mundo inteiro, tendo em vista que a sociedade do conhecimento exigirá, de maneira crescente, pessoas cada vez mais qualificadas. Como espaço gerador de conhecimento, a universidade tem contribuído para as rápidas transformações tecnológicas, para a evolução dos meios de comunicação e para a velocidade com que circulam as informações, que têm aproximado os povos e têm feito com que as populações tenham acesso muito rápido e direto ao que está ocorrendo nos lugares mais longínquos do globo, gerando um acelerado processo de internacionalização (STALLIVERI, 2002).

Percebe-se uma mudança nos paradigmas, que segue na mesma direção da reformulação trazida pela globalização e que caminha lado a lado com a evolução das sociedades. Com o processo de massificação do ensino superior, já que há várias instituições privadas no mercado, foram abertas as portas da universidade para análise de diversos setores da sociedade (TROW, 1970). Assim, estudantes, pais, governo, agências financiadoras de crédito educativo, agências de fomento para pesquisa e o mercado passaram a ser “clientes”, agindo de forma ativa na escolha de instituições de ensino para “comprar” educação, sendo avaliadores dos próximos rumos das universidades. Essa nova situação pode ser ilustrada pela necessidade que os estudantes têm de obter uma experiência acadêmica reconhecida, as exigências do mercado de trabalho por um determinado perfil profissional, a questão das avaliações da qualidade do ensino, os quesitos para garantir financiamento de projetos, bem como credenciamento dos programas e cursos. Dessa forma, apesar da conseqüente diminuição da autonomia das instituições, uma vez que há vários quesitos a serem preenchidos, como, por exemplo, atividades extensionistas, as atividades de cooperação internacional acabam por garantir à escola uma boa imagem institucional e legitimidade perante a sociedade, o governo e o mercado.

Sobre a internacionalização da educação superior, a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2006) afirma que mais e mais estudantes optam por estudar no exterior, inscrever-se em programas educacionais estrangeiros, ou simplesmente utilizar a internet para fazer cursos em outros países. Esse crescimento é o resultado de várias forças, mas não mutuamente exclusivas: o desejo de promover entendimento mútuo; a migração de trabalhadores qualificados numa economia globalizada; o desejo das instituições de obter outras fontes de financiamento; a necessidade de construir uma força de trabalho mais qualificada nos países de origem, geralmente nas economias emergentes.

Com suporte nessa realidade, ao ingressar no século XXI, o desafio que a universidade deve enfrentar é avançar aceleradamente pelo caminho do crescimento para assegurar coesão social e, ao mesmo tempo, incorporar-se à nova economia baseada em conhecimentos – a sociedade da informação e a cultura global. Atualmente, nenhuma universidade pode subtrair-se das relações internacionais e dos intercâmbios acadêmicos com o estrangeiro. Conforme argumenta Stalliveri (2002), diante do acelerado processo de internacionalização percebido principalmente nas duas últimas décadas e mais efetivamente em nível científico tecnológico, as universidades passam a buscar seu espaço diante desse novo panorama. Trata-se até de uma questão de sobrevivência, ou seja, é necessário internacionalizar para poder competir em níveis de igualdade com as melhores instituições de ensino superior nacionais e estrangeiras.

O processo de internacionalização das universidades pressupõe cooperação em todas as suas formas: científica, tecnológica, acadêmica; e em seus diferentes níveis, tanto a cooperação horizontal e vertical quanto bilateral, multilateral, etc., principalmente voltadas para o âmbito da cooperação institucional (STALLIVERI, 2002). Entre as formas de internacionalização universitária, podem ser mencionadas: presença de estrangeiros e estudantes convênios num determinado *campus*; número e magnitude de concessões de pesquisa internacional, projetos de pesquisas internacionais cooperativas; universidades com metas internacionais; sociedades internacionais envolvendo assistência para universidades estrangeiras; cooperação internacional e colaboração entre escolas, conselhos e faculdades numa determinada universidade, grau de imersão internacional no currículo; aumento de contato com estudantes internacionais e membros de

faculdades; estabelecimento, via internet, de *campi* em outros países, ou oferecimento de contratos de educação a distância; atração de estudantes internacionais, formando colaborações de pesquisa, promovendo cursos de treinamento em outros país, bem como outras relações que a universidade pode estabelecer no meio internacional.

Além das diversas formas de internacionalização mencionadas, Gornés (2001) afirma que a cooperação acadêmica se vê como a capacidade que as instituições de educação superior podem desenvolver para relacionar-se com outras instituições acadêmicas, governamentais e sociais, mediante o intercâmbio de produtos acadêmicos (sejam de docência, investigação, extensão, difusão ou serviços acadêmico-profissionais), com a finalidade de empatar necessidades com possibilidades.

Com isso, para a universidade, a cooperação acadêmica internacional tem-se revelado de grande importância, tanto no sentido de atualizar professores e alunos como de lhes proporcionar condições de diálogo e trabalho, visando à exploração das fronteiras do conhecimento. Para complementar, segundo Bernhein (2006), cabe aludir ao caráter internacional do conhecimento contemporâneo, porque se os estados têm fronteiras, o conhecimento tem horizontes.

De acordo com Stalliveri (2002), oferecer a seus cidadãos a oportunidade de experiências internacionais para que se tornem mais competitivos no mercado global faz parte do papel das instituições que buscam o equilíbrio entre as expectativas regionais e nacionais, por um lado, e os desafios internacionais, por outro. Esses desafios impelem a universidade a revisar e atualizar suas estratégias, a fim de que seus estudantes e seus egressos passem a contar com as competências essenciais, acadêmicas e profissionais, que lhes permitam interagir numa sociedade cada vez mais multicultural e internacional, com rápidas mudanças em seu sistema (Ibid., 2002).

As universidades brasileiras, como exemplo, têm desenvolvido papel bastante importante no que diz respeito ao intercâmbio acadêmico. No final dos anos 80 e início dos 90 (século XX), surgiram setores como as assessorias internacionais para se conectar às constantes da globalização. Assim, muitas universidades passaram a ter estrutura para cooperação direta, que até então era privilégio de órgãos oficiais como o governo. Cabe ressaltar que essas ações e serviços de mobilidade acadêmica internacional são organizados e gerenciados pelos departamentos de Relações Internacionais das instituições de ensino. Com esse pressuposto, é necessário ter um planejamento de ação para que sirva como estratégia empresarial e diferenciação para a instituição no mercado educacional atual.

3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA

No campo da ciência da Administração, a estratégia ganhou destaque pelo fato de que, com a globalização e o mundo cada vez mais competitivo, as organizações devem superar os desafios das ameaças e oportunidades externas, necessitando, assim, de um guia e orientação estratégica para o rumo que deverá tomar. Ansoff (1990, p. 93) defende que a estratégia, por ele conceituada como “[...] novas regras e diretrizes para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização.” Isso antes não era explícito e, por si só, não resulta em qualquer ação imediata ou resultado para a empresa. Nesse sentido, por um lado, a estratégia clara pode gerar coordenação e coerência nas atividades organizacionais; por outro, a estratégia implícita pode ser fonte de vantagem competitiva.

A vantagem competitiva surge, de acordo com Porter (1999), de uma compreensão das regras da concorrência, e a meta final é lidar com essas regras e, em termos ideais, modificá-las a seu favor. Em qualquer organização, seja ela doméstica ou internacional, que ofereça um produto ou serviço, as regras para análise da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Na busca da vantagem competitiva, Porter (1999, p. 63) estratégia deve “[...] criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.” Dessa forma, o autor não aborda o mérito da estratégia ser explícita ou implícita, mas defende o posicionamento como fonte de estratégia competitiva para enfrentar as cinco forças anteriormente mencionadas, sendo possível três

estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e nicho/enfoque. A seguir são apresentadas de forma esquemática e resumida as principais características de cada uma dessas estratégias genéricas de Porter (1999).

3.1 LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

Consiste em atingir liderança no custo total por meio de um conjunto de políticas funcionais voltadas para esse objetivo. Prevê a construção de instalações em escala eficiente, reduções de custo pela experiência, controle rígido do custo e das despesas gerais, minimização de custos em áreas como pesquisa e publicidade. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central da estratégia, embora a qualidade, assistência e outras áreas não possam ser ignoradas. Podem ser resultados: retornos acima da média, defesa contra a rivalidade dos concorrentes, defesa contra compradores poderosos (só podem baixar preços ao nível do concorrente mais eficiente) e fornecedores poderosos (maior flexibilidade para enfrentar aumentos de insumos), barreiras de entrada (economia de escala, vantagem de custo) e posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes.

Essa estratégia exige alta parcela de mercado, posições vantajosas (por exemplo, acesso favorável a matérias-primas), projeto de produtos para simplificar fabricação, manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados para diluir custos, investimento pesado de capital em equipamento atualizado e fixação agressiva de preço. Entre os riscos da aplicação dessa estratégia, estão:

- a) mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores;
- b) aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas;
- c) incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou em seu marketing em consequência da atenção colocada no custo;
- d) inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

3.2 DIFERENCIAÇÃO

Consiste em distinguir o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Isso é possível por meio da aplicação de inovação em projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outras ações. Como resultado, pode-se observar: retornos acima da média em uma indústria, isolamento contra a rivalidade competitiva em face da lealdade dos consumidores em relação à marca e menor sensibilidade ao preço, aumento de margens (o que exclui necessidade de posição de baixo custo), facilidade do poder dos compradores e fornecedores (faltam-lhes alternativas comparáveis) e melhor posicionamento em relação aos produtos substitutos.

Essa estratégia implica *trade-off* com a posição de custo, pois as atividades necessárias são caras, como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade e apoio intenso ao consumidor. Nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar altos preços. Entre os riscos da aplicação dessa estratégia, estão:

- a) diferencial de custos entre concorrentes de baixo custo, e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores podem sacrificar, assim, algumas das características, serviços ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custos;
- b) necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isso pode ocorrer à medida que a imitação reduz a diferenciação percebida, e essa é uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

3.3 ENFOQUE

A estratégia consiste em focalizar determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou mercado geográfico. As estratégias de baixo custo e diferenciação visam a toda indústria, e a de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado. Cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. Como resultado há retornos acima da média. Entretanto, essa estratégia implica algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingido, além de *trade-off* entre rentabilidade e volume de vendas. Entre os riscos da aplicação dessa estratégia, estão:

- a) diferencial de custos, entre concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares, se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender a um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;
- b) diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzem;
- c) concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa que utiliza estratégia de enfoque.

Porter (1999) defende que o meio-termo, ou seja, mescla na escolha de uma estratégia pode comprometer o resultado final da empresa de rentabilidade. Além disso, provavelmente sofre de uma cultura indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação. Assim, torna-se possível que, ao estarem no “meio”, as empresas menores (concentradas em enfoque ou diferenciação) e as maiores (liderança de custo) sejam as com maior rentabilidade e as empresas de porte médio sejam as com menores lucros. Porter complementa que a estratégia e eficiência operacional são essenciais para um desempenho excelente, o que é o objetivo principal de toda e qualquer empresa. Entretanto, para uma organização ultrapassar seus concorrentes deverá preservar uma característica única, que só possível mediante agregação de valor aos consumidores e(ou) criação de valores a custos mais baixos.

Como instrumento de diagnóstico da busca de vantagem competitiva, Porter apresenta a cadeia de valor (composta de atividades primária, como logística, operações, marketing e vendas, bem como atividades de apoio, que são: infraestrutura, recursos humanos, tecnologia de informação e aquisição), além de categorizar tipos de escopo competitivo, como de segmento, vertical, geográfico e de indústria. Ainda nesse sentido, Porter propõe uma metodologia de análise da concorrência, sinais do mercado e movimentos competitivos. A tomada de decisão sobre posicionamento determina, além das atividades que a empresa exercerá, como essas atividades irão relacionar-se entre si. De acordo com Porter, se a eficiência operacional visa atingir excelência nas funções individuais, a estratégia visa combinar as atividades, diferenciando a empresa de suas rivais e gerando um sucesso sustentável.

Por tratar-se de um mercado globalizado, de acordo com a cadeia de valor de Porter (1985), no livro *A vantagem competitiva das nações*, o desenho de estratégias internacionais baseia-se na combinação entre a vantagem comparativa dos países e a vantagem competitiva das empresas. Esses dois fatores ajudam a responder a questões: onde a cadeia de valor deve ser quebrada por meio das fronteiras e em qual atividade funcional uma empresa deve concentrar seus recursos. Na cadeia da vantagem comparativa, o ambiente internacional difere do ambiente doméstico por causa de:

- a) fatores institucionais e culturais que estabelecem fortes barreiras à livre transferência das vantagens competitivas das empresas entre países;
- b) fatores de custo (salário, matéria-prima, imposição sobre o capital) que se diferenciam de um país para outro.

De acordo com Porter (1985), em mercados altamente competitivos, a cadeia de valor é definida em termos da contribuição de cada elo ao custo total e, logo, devem ser localizados os fatores críticos de sucesso. Já em mercados menos competitivos, a cadeia de valor é definida em termos da contribuição de cada elo ao valor de mercado. Assim, torna-se importante mapear os

atributos dos produtos mais desejados pelos consumidores, significando redirecionar ativos ou continuar com as competências tradicionais.

A seguir, perceber-se-á como essas estratégias genéricas de Porter (1999) em busca de vantagem competitiva podem ser aplicadas no contexto das instituições de ensino superior e, principalmente, em relação à estratégia de internacionalização por intermédio das atividades desenvolvidas pelo setor de Relações Internacionais.

4 VANTAGEM COMPETITIVA E ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA

As cinco forças e as três estratégias genéricas em busca vantagem competitiva abordadas por Porter (1999) podem ser percebidas no contexto da internacionalização universitária mediante estratégias utilizadas pelas instituições de ensino e atividades desenvolvidas por seus setores de Relações Internacionais em busca de um diferencial competitivo para destacar-se no mercado local e global. Pode-se relacionar o campo universitário com a indústria mencionada por Porter, e, assim, cada universidade, principalmente as privadas, que vêm aumentando em função da massificação do ensino superior (TROW, 1970), devem enfrentar concorrentes para sobreviver no mercado.

Dessa forma, ao enfrentar as cinco forças competitivas no campo universitário, conforme será visto mais detalhadamente no capítulo 5 deste trabalho em análise ambiental do setor de Relações Internacionais das instituições de ensino superior localizadas em Curitiba, a estratégia de internacionalização universitária de aliar-se a instituições de ensino no exterior (STALLIVERI, 2002) pode ser considerada uma diferenciação e fonte de vantagem competitiva. Nesse sentido, a estratégia de internacionalização universitária, dentro das estratégias genéricas de Porter (1999), pode ser encaixada tanto como uma estratégia de diferenciação quanto estratégia de enfoque, porque há tanto o diferencial de convênio com o exterior, como pode ser focalizado o país com que serão realizadas parcerias para ações internacionais. No diagnóstico da busca de vantagem competitiva, a cadeia de valor de Porter auxilia para se categorizar tipos de escopo competitivo, como o de segmento e o geográfico. Com isso, pode-se estabelecer o desenho da estratégia internacional com base na combinação de vantagem comparativa dos países com vantagem competitiva da própria universidade.

Uma distinção que se pode encontrar de forma mais amena é a questão dos fatores de custo (PORTER, 1985), pois, no caso da internacionalização universitária por meio de convênios com universidades no exterior, esses serão imperceptíveis em comparação com uma empresa que pretende montar uma filial no estrangeiro. Ressalte-se ainda que os fatores institucionais e culturais podem estabelecer tanto barreiras quanto pontes à livre transferência das vantagens competitivas das universidades entre países.

Na sequência deste trabalho, por uma metodologia qualitativa com estudo de caso de alunos de uma instituição privada de ensino superior privada de Curitiba, essa relação entre as forças competitivas e as três estratégias genéricas de Porter (1999) poderão ser observadas na prática do campo universitário. Outra questão a ser analisada é a percepção de vantagem competitiva dessa instituição em função de sua estratégia de internacionalização.

5 METODOLOGIA

A presente pesquisa consiste em uma abordagem qualitativa que, de acordo com Creswell (2010), é um meio de explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupo atribuem a um problema social. Nesse sentido, é preciso fazer uma interpretação e análise dos significados dados para compreensão de como a realidade é socialmente construída. Conforme Vergara (2007), a pesquisa, quanto aos fins, pode ser classificada como descritiva e, quanto aos meios, como estudo de caso. A pesquisa descritiva expõe características de determinado fenômeno sem o compromisso de explicá-lo, mesmo servindo de base para tal. Já o estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento.

O objeto delimitado ou problema de pesquisa deste trabalho pode ser observado pelo questionamento: as oportunidades de contato internacional, articuladas pelo setor de Relações Internacionais, são percebidas como um diferencial competitivo da instituição de ensino superior “X”, localizada em Curitiba? Para responder essa questão, foram seguidos os seguintes passos: descrição do ambiente do setor de Relações Internacionais das instituições privadas de ensino superior, localizadas em Curitiba; identificação de estratégias competitivas utilizadas pelo setor de Relações Internacionais.

Na sequencia, são realizadas as entrevistas sobre se e como a estratégia de internacionalização da instituição de ensino superior privada é percebida pelos alunos e professores da organização. Dessa forma, foi possível alcançar o objetivo de analisar se a estratégia de internacionalização de uma instituição de ensino superior privada, por meio das oportunidades de contato internacional articuladas pelo setor de Relações Internacionais, é percebida como um diferencial competitivo da organização por seus alunos e professores.

Segundo Yin (2006), estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, em que múltiplas fontes de evidência são utilizadas. No presente trabalho, as fontes de pesquisa foram entrevistas com os professores e alunos da instituição “X”, selecionados conforme acessibilidade visando à continuidade da pesquisa. Foram entrevistados quatro professores e oito alunos em profundidade. Mencionam-se ainda como fonte de pesquisa os dados secundários: *web site* e documentos em geral disponibilizados pela instituição e seu setor de Relações Internacionais. Estes dados podem ser somados a uma pesquisa documental ao buscar material que não foi editado, como memorandos e avaliações (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A análise dos dados, principalmente os primários obtidos por técnica de entrevista, é feita por meio da análise de discurso. Esse tipo de análise pressupõe a significação de textos (verbais ou escritos), inseridos em um contexto e em uma história, exibindo propriedades estruturais que são implícitas, intertextuais, transtemporais e transituacionais.

Quanto à questão da confiabilidade e validade desta pesquisa, Gibbs (2007 apud Creswell, 2009) afirma que a confiabilidade qualitativa revela que a abordagem do pesquisador é consistente entre diferentes pesquisadores e projetos, e a validade qualitativa significa que o pesquisador verifica a precisão dos resultados empregando alguns procedimentos. Neste trabalho, os procedimentos utilizados para garantir confiabilidade e validação qualitativa foram: verificação da transcrição dos membros para determinar a precisão dos resultados qualitativos; triangulação com diferentes fontes de informação e verificação de possíveis evidências; apresentação das informações negativas ou discrepantes, as quais se opõem à vantagem competitiva ou a afetam negativamente, aumentando a credibilidade do relato (CRESWELL, 2010).

Por fim, percebe-se que a metodologia aqui descrita e empregada foi adequada ao permitir o alcance do objetivo geral deste trabalho: compreender como o público-alvo, composto de alunos e professores, percebe as oportunidades de intercâmbio acadêmico e executivo oferecido pelo setor de Relações Internacionais como um diferencial competitivo da instituição. Com isso, pôde-se chegar a um resultado final sobre a percepção de vantagem competitiva mediante a estratégia de internacionalização.

6 ANÁLISE AMBIENTAL DO SETOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR LOCALIZADAS EM CURITIBA

Para análise ambiental do setor de Relações Internacionais das instituições de ensino de Curitiba, são descritos a seguir seus concorrentes, assim como especificada a ocorrência das cinco forças competitivas de Porter (1999).

6.1 CONCORRENTES

Os concorrentes das instituições privadas de ensino superior de Curitiba, ao levar-se em conta o mundo globalizado e a atuação do setor de Relações Internacionais, não são só as instituições de ensino locais, mas também as globais. Como ponto positivo, para atingir um convênio

em âmbito internacional, pode-se mencionar a união, tanto com empresas locais quanto parcerias de cooperação, com instituições estrangeiras e agências de turismo locais.

Como pontos fracos, estão:

- a) concorrentes locais que já possuem convênios internacionais para intercâmbio;
- b) existência de agências locais especializadas em realizar intercâmbio;
- c) cursos a distância que são de menor custo que os realizados no exterior.

Para acrescentar informação, no quadro 1 segue o número de instituições de ensino superior de Curitiba. Essas instituições são concorrentes diretas do setor de Relações Internacionais porque podem ter um departamento que cuide das questões internacionais e(ou) que ofereça os mesmos produtos e tipos de serviços do setor de Relações Internacionais.

QUADRO 1 – INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR POR ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA

ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA	NÚMERO DE INSTITUIÇÕES
Centros Universitários	3
Faculdades	24
Faculdades de Tecnologia	13
Faculdades Integradas	3
Instituto ou Escola Superior	7
Universidades	5
TOTAL	55

FONTE: INEP/MEC, 2008.

Após análise dos concorrentes, segue de forma esquemática análise das cinco forças competitivas de Porter (1999).

6.2 AMEAÇAS DE ENTRADA

Para enfrentar e colocar ameaças de entrada, pode-se destacar a diferenciação do produto oferecido pelo setor de Relações Internacionais, como o atendimento customizado e o programa de intercâmbio executivo. A customização dos programas de intercâmbio os torna únicos e de acordo com o desejo do cliente, fazendo com que seja um diferencial no mercado competitivo de viagens internacionais, tanto por instituições quanto por agências de turismo.

6.3 INTENSIDADE DA RIVALIDADE DOS CONCORRENTES

A rivalidade dos concorrentes é intensa quando os clientes não estão em busca de cursos no exterior, porque os cursos que o setor de Relações Internacionais oferece são customizados, o que demanda um valor a ser pago. Logo, esse valor torna a viagem mais cara do que somente um pacote oferecido por uma agência de turismo ou de intercâmbio local. Dessa forma, é difícil concorrer com cursos não tão atraentes ou então com destinos que sejam mais comuns nas agências de turismo.

6.4 PRESSÃO DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Em relação à intensidade de concorrentes, os programas de intercâmbio realizados em destinos mais acessíveis e comuns, como Estados Unidos, concorrem fortemente com viagens de turismo a esse país, reduzindo o retorno potencial de clientes para o programa de intercâmbio. A

ameaça tornar-se-á maior quanto melhor for a alternativa preço-desempenho dos produtos substitutos, ou seja, se o curso for muito caro e não for altamente interessante, os clientes preferirão pagar por um pacote de turismo a viajar para conhecer o lugar em função do programa de intercâmbio.

6.5 PODER DE BARGANHA COMPRADORES

Para barganhar com seus clientes, compradores dos produtos do setor de Relações Internacionais, uma alternativa encontrada são os descontos oferecidos para grupos de interessados/participantes de cursos no exterior, porque quanto maior o número de pessoas maior será a economia de escala para as ações do setor de Relações Internacionais.

6.6 PODER DE BARGANHA FORNECEDORES

É relevante para que o setor de Relações Internacionais possa oferecer oportunidades de intercâmbio acadêmico com menor valor para seus consumidores. Dentre os fornecedores destacam-se tanto instituições no exterior quanto agências de turismo e assessoria para vistos. Em relação às instituições estrangeiras, o poder de barganha das instituições privadas de ensino ainda é baixo, pois para realizar um curso deve-se pagar um determinado valor para a instituição. Já em relação às agências de turismo, o poder de barganha aumenta com a realização de cotação com diferentes agências, bem como quando se realiza parceira com determinada agência que oferece um valor de custo-benefício superior. As agências de intercâmbio geralmente se encarregam de passagens aéreas, hospedagem e traslados para os intercâmbios executivos.

No próximo item, serão descritas e analisadas as estratégias do setor de Relações Internacionais para desenvolver ações de âmbito internacional com o intuito de, na sequencia, observar se e como o setor de Relações Internacionais é percebido pelo público da instituição "X" como um diferencial competitivo no mercado local, nacional e global.

7 IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS UTILIZADAS PELO SETOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Como parte da estratégia de internacionalização buscando vantagem competitiva, as principais atividades que foram e estão sendo efetuadas pelo setor de Relações Internacionais da instituição privada de ensino superior "X" estão relacionadas às práticas de intercâmbio acadêmico e executivo, pois, ao unir esforços com instituições estrangeiras, é possível oferecer formação e visão internacional aos professores, alunos e membros de empresas parceiras da instituição. Além dessa atividade principal, devem ser destacadas as atividades táticas e operacionais, como, por exemplo, a elaboração de material institucional em línguas estrangeiras (inglês e espanhol), principalmente para realizar contatos com organizações do exterior, e de material burocrático como minutas modelos de acordos de cooperação para convênios com instituições estrangeiras.

Ainda outra forma de atuação operacional com vistas na estratégia de internacionalização é a participação e realização de eventos de caráter internacional, seja levando professores e alunos ao exterior, seja trazendo professores de renome para palestras na instituição. Essas atividades e seu caráter estratégico, tático e operacional podem ser percebidas no quadro 2 a seguir.

QUADRO 2 – ATIVIDADES DO SETOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS E SEU CARÁTER ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL

NÍVEL	ATIVIDADES DO SETOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
estratégico	intercâmbio acadêmico e executivo participação em redes universitárias e organizações internacionais
tático	estabelecimento de parcerias e convênios de cooperação internacional participação em eventos de caráter internacional
operacional	material institucional em inglês e espanhol divulgação vínculos que a instituição possui com o exterior orientação sobre trâmites burocráticos e choque cultural comissão e material de recepção de estrangeiros

Já analisando, de acordo com as três estratégias genéricas de Porter (1999) na busca de vantagem competitiva, infere-se que foi e é realizada a estratégia de enfoque. Essa identificação surge tanto do contexto da análise ambiental do setor de Relações Internacionais da instituição de ensino superior “X” quanto de suas atividades e público atingido. A estratégia de enfoque fica mais perceptível ao se analisar que o setor de Relações Internacionais procura satisfazer as necessidades de clientes especializados, como é o caso dos professores e alunos que realizam e têm interesse em realizar intercâmbio por meio de produtos e serviços altamente diferenciados, tendo uma demanda de mercado, apesar de baixa, constante e com determinação de preços altos.

Nesse sentido, a estratégia de internacionalização com enfoque no produto intercâmbio acadêmico e executivo prevê, para ser competitiva, atingir o ideal de venda e diferenciar-se dos concorrentes com um curso em um destino inovador para um público seletivo que reconhece o valor de uma experiência internacional e está disposto a pagar o preço justo, mesmo acima do valor ofertado no mercado, por não ser tão sensível a preço dos produtos, mas mais sensível à qualidade e diferenciação do curso/programa internacional que irá realizar.

Ainda sob o ponto de vista das teorias de Porter (1999), pode-se identificar, dentro da estratégia genérica de enfoque, a diferenciação vinculada à estratégia de internacionalização, como, por exemplo, no posicionamento de diferenciação, em função da customização e da flexibilidade dos programas de intercâmbio internacionais. Dentre as facilidades e benefícios da flexibilidade e customização, destacam-se a possibilidade de ingresso no curso no decorrer do ano, ou seja, o aluno pode realizar seu intercâmbio em qualquer mês do ano; a flexibilidade na grade do curso, isto é, o aluno escolhe as disciplinas que vai cursar durante intercâmbio; a flexibilidade financeira para efetuar pagamento parcelado. Além disso, em relação à estratégia de internacionalização da instituição privada de ensino superior “X”, pode-se mencionar o aproveitamento da carga horária realizada no exterior nos cursos da instituição. Assim, tem-se o fato de que dois alunos, por mais que tenham feito os mesmos cursos acadêmicos formais, poderão ter currículos diferenciados ao adicionarem uma experiência customizada de aprendizagem no exterior.

Por fim, quando a estratégia de internacionalização da instituição de ensino superior “X” estiver legitimada, tanto no ambiente local quanto nacional e internacional, ela então poderá partir para um passo de maior planejamento financeiro, estabelecendo uma filial no exterior para obter maior reconhecimento e competitividade no mercado.

8 PERCEPÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DO SETOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Pelas entrevistas realizadas com professores e alunos da instituição de ensino superior “X” pôde-se realizar uma análise de discurso e perceber que todos pensam ser importante a realização de intercâmbio internacional. Na fala de um dos alunos que já foi intercambista, percebe-se o valor

que ele dá ao produto intercâmbio. Infere-se que é uma percepção de vantagem competitiva, tanto do setor de Relações Internacionais quanto da instituição de ensino superior “X”, por oferecer essa oportunidade: “É uma experiência única, tanto no mundo acadêmico como no mundo dos negócios, e faz com que o participante expanda sua visão de mundo e cultura, o que atualmente é algo muito valioso.”

Esse mesmo discurso da importância do produto intercâmbio também fica perceptível na fala de outro aluno, que ainda não foi intercambista: “É uma experiência para desenvolver várias habilidades, tais como aperfeiçoar outro idioma, ter contato com outras culturas, fazer novas amizades, conhecer outros países, expandir horizontes e aumentar rede de relacionamento.”

Quanto à oportunidade de realização de intercâmbio, por acreditarem ser de importância pessoal e profissional, os professores e alunos expuseram em suas falas o desejo de participar, tanto de intercâmbio acadêmico quanto executivo. Percebe-se assim que, independentemente da já realização ou não de intercâmbio pelo setor de Relações Internacionais da instituição “X”, esse é um produto de valor e pode ser considerado como fonte de vantagem competitiva da organização.

Entre os objetivos de intercâmbio, alguns alunos expõem seus interesses pessoais, como, por exemplo, “[...] com objetivo de adquirir novas experiências e conhecimentos para meu papel de empresário, com o objetivo de aplicar em meus negócios.” Já o professor acrescenta que: “Se a posição profissional da pessoa não permite uma visão globalizada, acredito que o intercâmbio acadêmico será importante para aprimorar os conhecimentos referentes a determinados assuntos, conhecer uma nova cultura e observar melhores práticas acerca de determinado processo.”

Ao questionar os objetivos da realização de intercâmbio, pode-se inferir então que a uma resposta para o mesmo ser considerado como um diferencial competitivo, tanto para o aluno e professor no mercado profissional quanto para a instituição de ensino superior “X” em relação às demais instituições de ensino de Curitiba que não oferecem esse produto. Essa última afirmação tem uma justificativa clara quando os entrevistados são questionados quanto à escolha de realizar curso na instituição privada de ensino superior “X”, pois nas respostas foram mencionados diferenciais e posicionamento que a escola oferece, e, de acordo com alguns alunos, o fato de oferecer intercâmbio internacional foi um fator que influenciou a escolha de estudar na instituição. Um aluno acrescenta que o setor de Relações Internacionais “[...] com certeza é um argumento importante na hora de escolher a instituição, mas deve estar bem claro no *site*, no *folder* e outras propagandas da escola.”

Quanto ao conhecimento do setor de relações internacionais da instituição privada de ensino superior “X”, alguns alunos o conhecem e deram sua opinião a respeito, como, por exemplo: “Acredito que, apesar das dificuldades de conseguir um grupo grande para intercâmbios, o núcleo deve continuar a promover as relações internacionais, a fim de firmar-se como um diferencial da instituição privada de ensino superior “X” e conseguir parcerias cada vez mais importantes.” Dessa forma, percebe-se que, em função da importância dada e já reconhecida da realização de intercâmbio acadêmico e executivo internacional, a divulgação do setor de Relações Internacionais pode ser considerado um fator importante no momento de escolha de instituição para matricular-se em uma graduação ou pós-graduação. Conclui-se assim que, ao divulgar a existência e as ações do setor de Relações Internacionais, esse pode servir como uma vantagem competitiva para a instituição privada de ensino superior “X” perante seu público de interesse e, principalmente, os potenciais alunos da instituição.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para alcançar o objetivo do presente artigo, que se propõe analisar se a estratégia de internacionalização de uma instituição privada de ensino superior é percebida como um diferencial competitivo da organização por seus alunos e professores, foi utilizada a metodologia de pesquisa qualitativa descritiva com estudo de caso.

Ao abordar o referencial teórico das cinco forças competitivas e das estratégias genéricas de Porter (1999) em busca de vantagem competitiva no campo universitário e não na indústria, foi

possível perceber que, apesar das diferenças de setor, as forças competitivas existem e que pode-se escolher e aplicar uma estratégia genérica para diferenciação organizacional. Nesse sentido, a estratégia de internacionalização universitária, dentro das estratégias genéricas de Porter (1999), pode ser encaixada tanto como uma estratégia de diferenciação quanto estratégia de enfoque, porque há tanto o diferencial de convênio com o exterior como pode ser focalizado o país com que serão realizadas parcerias para ações internacionais.

Conclui-se assim que, com pressuposto no exposto ao longo deste trabalho, a estratégia de internacionalização da instituição de ensino superior "X" de Curitiba, realizada por meio de atividades de seu setor de Relações Internacionais, é percebida como uma fonte de vantagem competitiva organizacional por seus alunos e professores.

Quanto às recomendações para as instituições privadas de ensino superior, sugere-se continuar a explorar a estratégia competitiva porteriiana de enfoque para o melhor reconhecimento do setor de Relações Internacionais pelo público da organização. Seguindo essa estratégia focalizada, o serviço de programas de intercâmbio internacional oferecido pela instituição deve ser considerado por seus clientes como diferenciado no âmbito do mercado local. Como resultados, esperam-se isolamento contra a rivalidade competitiva em função da lealdade dos consumidores em relação à marca e menor sensibilidade ao preço e melhor posicionamento em relação aos produtos/serviços substitutos.

Para finalizar, ressalta-se que a internacionalização de instituições universitárias é considerada como um princípio para a melhoria da qualidade do ensino e da pesquisa. Logo, criam-se as condições necessárias para o desenvolvimento dos países. Sendo assim, a realização deste trabalho, bem como a de outras pesquisas envolvendo a internacionalização das instituições de ensino, pode ser considerada como mais uma contribuição para o desenvolvimento da educação não só localmente, mas também na rede globalizada da educação, proporcionando aprimoramento intelectual e desenvolvimento de novas tecnologias e qualidade de vida no mundo.

REFERÊNCIAS

- BERNHEIN, Carlos Tünnermann. La autonomia universitária frente al mundo globalizado. **Universidades**, n. 31, p. 17-40, jan./jun. 2006.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: a era de informação – economia, sociedade e cultura. Porto Alegre: Paz e Terra, 1999.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GORNÉS, Luis Nuñez. Por qué cooperación académica? **Cooperación Acadêmica**, v. 1, n. 1, abr. 2001.
- GOTTIFREDI, Juan Carlos. A universidade latino-americana frente aos desafios do mundo atual. In: PANIZZI, Wrana Maria (Org.). **Universidade**: um lugar fora do poder. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002.
- HELD, David; MCGREW, Anthony. **Prós e contras da globalização**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001.
- HITT, Michael et al. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2005.
- IANNI, Octavio. Globalização: novos paradigmas das ciências sociais. **Estudos Avançados**, v. 8, n. 21, p. 147-163, 1994.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Disponível em: <www.oecd.org>. Acesso em: 14 out. 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: criando estratégias competitivas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

STALLIVIERI, Luciane. O processo de internacionalização nas instituições de ensino superior. In: La internacionalización y la cooperación universitária. Buenos Aires: **Red Latinoamericana de Cooperación Universitária**. 2002. (folheto).

TROW, Martin. Reflections on the transition from mass to universal higher education. **Daedalus**, v. 99, n. 1, p. 1-42, 1970.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WRIGHT, Peter et al. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.