



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES E AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

O caso da Universidade do Porto e da Caixa
Geral de Depósitos

Trabalho Final na modalidade de Projecto
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Marta Teresa Ferreira de Faria

sob orientação de

Exmo. Professor Doutor Ricardo Morais

Faculdade de Economia e Gestão

Março, 2015

Agradecimentos

A concretização deste trabalho só foi possível graças à colaboração de várias pessoas, que directa ou indirectamente, contribuíram para a sua realização.

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Ricardo Morais, por toda a sua dedicação, disponibilidade e partilha de experiências enriquecedoras ao longo deste trabalho.

Quero deixar um agradecimento muito especial aos meus pais pela oportunidade que me proporcionaram, às minhas irmãs e à minha afilhada por todo o incentivo e dedicação.

Ao meu noivo, quero agradecer por todo o carinho, paciência e incentivo na concretização deste projecto.

Não posso deixar de agradecer a duas pessoas fundamentais para a realização deste trabalho, ao Dr. Raúl Aguiar, técnico de marketing do segmento universitário da Caixa Geral de Depósitos (CGD), e à Doutora Luísa Capitão, coordenadora de mobilidade da Universidade do Porto (UP), pela disponibilidade para a realização das entrevistas.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

Resumo

A internacionalização das universidades é hoje assumida como uma estratégia crucial das instituições de ensino superior, proveniente do contexto de globalização da economia e da competitividade no sector do ensino superior. As universidades optam por criar alianças estratégicas com diversas entidades, tais como instituições de ensino superior nacionais e internacionais, com instituições financeiras, com empresas, entre outras, a fim aumentarem a sua visibilidade mundial e conseguirem alcançar metas que sozinhas não seriam capazes. A influência da internacionalização das universidades está em ascensão e pode ser visível nos mais diversos rankings das universidades.

Por outro lado, é perceptível que as alianças conseguem beneficiar ambas as partes envolvidas e são uma fonte para alcançar a vantagem competitiva. No entanto, este artigo também mostra que as alianças entre empresas podem falhar e que por vezes as entidades têm que estar preparadas para escolher a melhor estratégia de comunicação da dissolução de uma relação.

Com este estudo, pretende-se mostrar a influência da internacionalização das universidades nas alianças estratégicas. Principalmente, analisar através do caso, quais as consequências da internacionalização das universidades nas alianças estratégicas com o sector financeiro.

Palavras-chave: Internacionalização das Universidades, Alianças Estratégicas, Estudo de Caso, Universidade do Porto, Caixa Geral de Depósitos

Abstract

Universities' internationalization is now accepted as a key strategy of higher education institutions, from the context of economic globalization and competitiveness in the higher education sector.

Universities choose to create strategic alliances with various entities, such as national and international higher education institutions, financial institutions, companies, among others, in order to increase their global visibility and to reach goals that universities would not be able to achieve by themselves. The impact of the internationalization of universities is on the rise and it can be visible in various universities' rankings.

On the other hand, alliances can benefit both parties and are a source to achieve competitive advantage. However, this article also shows that alliances between companies may fail and, sometimes, the entities must be prepared to choose the best communication strategy for the dissolution of a relationship.

This study is intended to show the impact of the internationalization of universities in strategic alliances. In particular, it attempts to analyze, through a specific case, what are the consequences of the internationalization of universities in strategic alliances with the financial sector.

Keywords: Internationalization of Universities, Strategic Alliances, Case Study, Universidade do Porto, Caixa Geral de Depósitos

1. Introdução

A internacionalização das universidades é um factor em ascensão, o qual acompanha a globalização da economia e é fundamental para o ensino superior (Miura, 2009; Teichler, 2004). Por consequência, cada vez mais se criam alianças estratégicas e relações entre empresas, para que ambas se tornem mais competitivas e alcancem rumos que sozinhas não seriam capazes (Hunt, Lambe e Wittman, 2002).

Com este artigo pretende-se mostrar qual a influência da internacionalização das universidades portuguesas nas alianças estratégicas, principalmente com o sector financeiro. Assim, com este estudo pretende-se verificar: se a internacionalização das universidades tem influência na incrementação, manutenção ou na dissolução das alianças com a banca. Pretende-se analisar quais as vantagens para a internacionalização das universidades provenientes das alianças estratégicas e quais os riscos oriundos da internacionalização das universidades, nomeadamente, para as alianças existentes. Foram analisadas quais as actuais tendências das universidades portuguesas no momento da celebração de um protocolo de cooperação com a instituição financeira e o efeito na relação de cooperação com a mesma. Por fim, pretende-se verificar quais as formas de dissolução de uma aliança.

O objectivo deste estudo é perceber qual o motivo inerente à recente dissolução de um protocolo de cooperação entre a Universidade do Porto e a Caixa Geral de Depósitos, instituição bancária com largos anos de experiência no segmento universitário nacional.

Este artigo apresenta algumas lacunas, nomeadamente no que refere a informações de carácter sigiloso em relação à Caixa Geral de Depósitos e à

escassez de teorias sobre a relação entre os dois conceitos seleccionados: a internacionalização das universidades e as alianças estratégicas.

Na secção 2 inicia-se a revisão da literatura com o conceito de alianças estratégicas. Pretende-se explicar o conceito, elucidando as suas vantagens para os parceiros; e referir alguns factores que contribuem para o sucesso das mesmas. Pretende-se, também, referir qual o impacto da dissolução das relações nos parceiros e abordar quais as formas de comunicação da dissolução das alianças.

Na secção seguinte, continuando com a revisão de literatura, procede-se à revisão do conceito de internacionalização das universidades. Pretende-se abordar os benefícios, identificar quais os riscos e os problemas associados à internacionalização das universidades.

Na secção 4, procede-se à criação de um modelo gráfico visual que mostra a influência da internacionalização das universidades portuguesas nas alianças estratégicas. Com este modelo visual, a intenção é mostrar a relação entre os dois conceitos descritos anteriormente, com base nas teorias abordadas na revisão da literatura, assim como, mostrar as relações entre os mesmos que foram depreendidas pela minha análise aos conceitos, tentando mostrar os factores de insucesso e sucesso de ambos os conceitos.

De seguida, na secção 5, descreve-se a estratégia de investigação, um estudo de caso através da realização de duas entrevistas: Dr. Raúl Aguiar - técnico de Marketing do segmento universitário da Caixa Geral de Depósitos – e Dra. Luísa Capitão – coordenadora de Mobilidade da Universidade do Porto.

Na secção 6, expõe-se o caso do acordo de cooperação da Universidade do Porto com a Caixa Geral de Depósitos e a influência da internacionalização da Instituição de Ensino Superior (IES) nessa mesma aliança. Nesta secção, pretende-se mostrar como funcionam os dois conceitos nos dois parceiros.

Na secção seguinte, aborda-se os dados obtidos à luz das teorias expostas na revisão da literatura. Pretende-se identificar quais os tipos de alianças existentes

entre a UP e a CGD e analisar o que realmente falhou para a dissolução do acordo de cooperação entre UP e a CGD, em 2008.

Por último, na secção 8 termina-se com a conclusão do artigo científico, onde se reportam algumas limitações teóricas, metodológicas e empíricas ao estudo; algumas implicações teóricas e práticas e onde se sugerem recomendações para investigação futura e para as universidades e sector financeiro.

2. Alianças Estratégicas

Num mundo cada vez mais global, onde a crescente competitividade tem um posicionamento de destaque, existe cada vez mais a necessidade das empresas cooperarem entre si, criando alianças estratégicas (Klotzle, 2002). Como forma das empresas aumentarem a competitividade, têm que investir na qualificação dos seus quadros, na melhoria dos seus produtos e serviços, no desenvolvimento de novas tecnologias, na redução de custos e no aumento da produtividade. Estas variáveis representam diversos custos para as empresas, que podem manter-se mais competitivas e reduzirem os custos criando alianças estratégicas (Klotzle, 2002).

As alianças ocorrem quando uma ou mais empresas reúnem esforços para concretizar um objectivo estratégico comum, visando a obtenção de vantagens para ambos os parceiros ou apenas para um (Aaker, 1995). Esses objectivos eram difíceis de alcançar pelas empresas de forma individual (Hunt, Lambe e Wittman, 2002). As alianças estratégicas resultam de um conjunto de decisões, são um meio para a obtenção de uma vantagem competitiva, têm impacto de longo prazo e são uma forma de responder a ameaças e oportunidades externas (Johnson e Scholes, 1999).

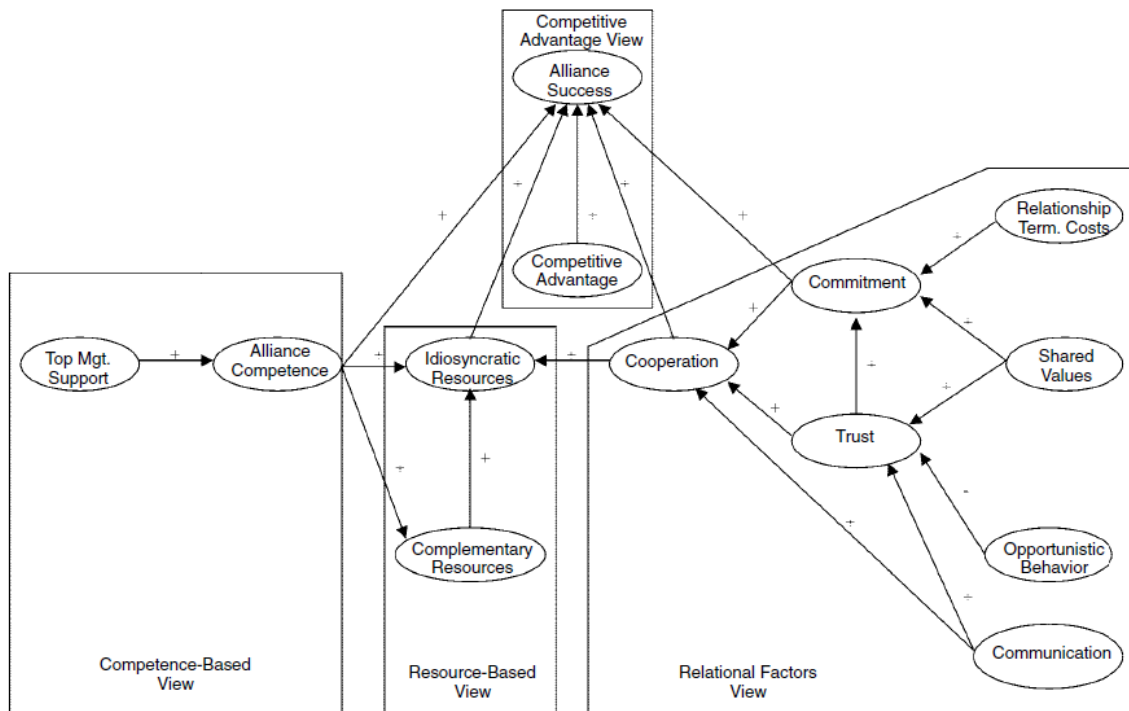
Vários autores afirmam que as alianças estratégicas são sinónimo de relações e de acordos de cooperação (Eiriz, 2001). Kuglin e Hook, (2002) definem alianças como relações de colaboração. Para Klotzle (2002), as alianças são utilizadas pelas empresas para permitirem ter acesso a recursos valiosos das parcerias. Afirma, também, que o sucesso das alianças está directamente ligado à transmissão de *know-how* no decorrer da parceria. A estes argumentos, Cota (2005) acresce que os bancos através das parcerias pretendem aumentar o leque de produtos e serviços e tornarem-se mais competitivos.

As alianças estratégicas sob a forma de acordos de cooperação são um acordo realizado sobre um vínculo contratual (Cota, 2005).

As alianças estão a tornar-se fulcrais no dia-a-dia das empresas e começaram a crescer de forma significativa desde 1995, (Hunt, Lambe e Wittman, 2002). Surge um modelo integrado com quatro explicações para uma aliança de sucesso, com recurso a inúmeras opiniões de vários autores, nomeadamente: vista baseada nos recursos, nas competências, nos factores relacionais e na vantagem competitiva (Hunt, Lambe e Wittman, 2002). É nos factores relacionais que surgem as alianças de sucesso com base na cooperação, na confiança, no compromisso, na partilha de valores, na comunicação e, preferencialmente, na ausência de comportamentos oportunistas. Os factores relacionais caracterizam-se por serem de longa duração e reflectirem o contínuo desenvolvimento da relação, tornando-se cada vez mais importantes (Hunt, Lambe e Wittman, 2002). A cooperação é uma variável dependente, enquanto a confiança e o compromisso são variáveis mediadoras, pois impulsionam a cooperação (Morgan e Hunt, 1994). A partilha de valores refere-se ao que ao que é importante, adequado e certo para uma aliança, comprometendo assim os parceiros (Heide e John, 1992). A comunicação e a partilha de valores influenciam directamente a confiança, que pode no entanto ser afectada por comportamentos oportunistas de um dos parceiros. A interacção entre os parceiros através de uma eficaz comunicação, promove a cooperação na aliança e por sua vez incrementa a confiança nos parceiros (Morgan e Hunt, 1994). Com base no modelo, a cooperação não deve apenas permitir que as partes obtenham benefícios, mas deve contribuir para o sucesso das alianças e para o desenvolvimento de recursos.

A Figura 1 mostra um modelo integrativo de alianças de sucesso com base em quatro explicações que contribuem para o sucesso das alianças (Hunt, Lambe e Wittman, 2002).

Figura 1
Modelo Integrativo de Alianças de Sucesso



Fonte: Hunt, S.D, Lambe, C. L. & Wittman, C. M. (2002)

Quando uma aliança se dissolve, acarreta custos de fim de relação, principalmente para os parceiros que esperavam que a aliança se mantivesse (Hunt, Lambe e Wittman, 2002). A dissolução de uma relação entre duas empresas pode, no entanto, ser desejável e por sua vez permitir libertar recursos mal empregues, ou ser prejudicial e implicar a perda de reputação de uma das partes ou ter custos acrescidos provocados por acções litigiosas (Alajoutsijarvi, Moller e Tahtinen, 2000). A qualidade da dissolução de uma aliança estratégica é afectada pela escolha das estratégias de ruptura de uma relação. Actualmente, já existem sugestões de gestão que permitem as melhores saídas da relação, como as estratégias de comunicação, que tendem a minimizar os efeitos negativos da dissolução da ruptura, da outra parte envolvida e da rede de negócios (Alajoutsijarvi, Moller e Tahtinen, 2000).

A dissolução de uma relação entre empresas pode, como já referido, ser desejável e benéfica. A melhor alocação de recursos pressupõe que no desfecho

de uma relação não exista o retorno suficiente para a empresa. Os recursos que são libertados dessas dissoluções de relações insatisfatórias podem ser investidos em novas relações, com um potencial de lucro esperado bastante superior (Alajoutsijarvi, Moller e Tahtinen, 2000). Para gerir uma empresa que sai de uma relação é necessário perceber qual o tipo de estratégia que pode ser aplicada na dissolução, para que possam ser evitadas as consequências negativas que afectam ambas as partes e as redes. Além disso, a empresa tenta manter uma relação importante capaz de antecipar sinais de possível dissolução e ser capaz de efectuar acções que possam salvá-la. Em algumas situações em que a dissolução é uma decisão conjunta, podem mesmo os custos adicionais e os distúrbios emocionais ser evitados (Alajoutsijarvi, Moller e Tahtinen, 2000).

Existem duas estratégias de comunicação possíveis na dissolução de uma relação. Se a empresa adopta uma estratégia de saída, significa que pretende que a relação termine e investe na procura de outro parceiro. Caso um dos parceiros aposte numa estratégia de voz, por achar viável e possível manter a relação, reformulando algumas condições, o processo de dissolução da relação não termina. Se pelo contrário, o parceiro não conseguir expor o que está a correr mal, a dissolução pode ser a solução, (Alajoutsijarvi, Moller e Tahtinen, 2000).

No entanto, nem todos os autores partilham da mesma opinião sobre a estratégia de saída. Existem ramos de actividade em certas empresas em que não é possível aplicar a estratégia de saída, dadas as interligações de actividade e os recursos (Hakansson e Snehota, 1995a).

Alajoutsijarvi, Moller e Tahtinen (2000), com base numa pesquisa empírica de Baxter (1985) e nas definições de Hirschman (1975) sugerem quatro diferentes estratégias de saída e uma estratégia de voz, na comunicação da dissolução de relações, apresentadas na Figura 2.

Figura 2

Estratégias de saída e de voz na dissolução da relação

		Other-oriented	Self-oriented
Indirect	Disguised exit	Pseudo-de-escalation	Cost escalation Signalling
	Silent exit	Fading away	Withdrawal
Direct	Communicated exit	Negotiated farewell	<i>Fait accompli</i> Attributional conflict
	Revocable exit	Mutual state-of-the-relationship talk	Diverging state-of-the-relationship talk
	Voice	Changing the relationship	Changing the partner relationship

Fonte: Alajoutsijarvi, K., Moller, K. & Tahtinen, J. (2000)

Os autores referem duas estratégias de saída directa, duas de saída indirecta e uma de voz. A forma como a intenção de saída é comunicada pode variar pela orientação dos outros ou pela auto-orientação. A escolha entre o método directo ou indirecto e a orientação dos outros ou a auto-orientação é influenciada pelas razões da dissolução das relações e pelos factores que influenciam a relação, (Alajoutsijarvi, Moller e Tahtinen, 2000).

A estratégia de saída indirecta é usada quando o parceiro que pretende sair não mostra explicitamente a sua vontade (Alajoutsijarvi, Moller e Tahtinen, 2000). Baxter (1985), afirma que o parceiro age para obter o mesmo resultado que é a saída, mas não o demonstra explicitamente. O desejo de sair deve ser comunicado ao parceiro indirectamente utilizando a saída disfarçada ou a saída silenciosa. A saída disfarçada acontece quando o desagregador comunica sem mostrar o desejo real, mas dá pistas sobre a sua intenção. A saída silenciosa sucede quando não há nenhuma intenção de se comunicar a intenção de saída, (Alajoutsijarvi, Moller e Tahtinen, 2000).

A *Pseudo-de-escalation* é uma forma de saída disfarçada, sob a orientação dos outros, em que o desagregador expressa o desejo de mudar a relação, mas

não de sair. Pretende a redução dos investimentos feitos na relação, mas manter a relação activa, embora a sua vontade fosse a dissolução da mesma. Os *Cost escalation*, numa visão de auto-orientação, acontecem quando o desagregador pretende aumentar os custos da relação da outra parte, para que o parceiro opte pela dissolução da relação, (Alajoutsijarvi, Moller e Tahtinen, 2000).

A estratégia de *fading away* pertence à forma de saída silenciosa, na vertente da orientação dos outros, consistindo numa compreensão mútua e implícita de que a relação está terminada, mas não discutem o assunto para preservar o parceiro. Na estratégia sob a forma de auto-orientação, *withdrawal*, o parceiro que pretende abandonar a relação expressa as suas intenções através da mudança de comportamento, (Alajoutsijarvi, Moller e Tahtinen, 2000).

Na estratégia de saída directa, o parceiro não deixa dúvidas sobre a sua intenção, manifestando de duas formas: saída comunicada ou saída revogável.

Na saída comunicada, sob a orientação dos outros, surge despedida da negociação, que consiste num consenso em que a dissolução é benéfica ou mesmo inevitável para ambos, não havendo argumentos e não sendo necessário levar a discussão. Na auto-orientação, surge a estratégia de *fait accompli*, em que o parceiro não dá oportunidade de negociação, e o conflito de atribuições, em que as razões de dissolução podem gerar discordância entre as partes.

A saída revogável é a mais parecida com a estratégia de voz. Numa perspectiva de orientação dos outros, *mutual state-of-the-relationship talk*, o parceiro que tenciona abandonar a relação pretende falar das razões da dissolução da relação. No entanto, a relação pode ainda ser salva desde que existam acções que a tentem reparar. Numa visão de auto-orientação, *diverging state-of-the-relationship talk*, as intenções de ambos os parceiros são tão diferentes, que a relação só é possível se um dos parceiros reduzir ou alterar a sua auto-orientação.

Por fim, a estratégia de voz tem duas vertentes: a mudança de relação, sob a orientação dos outros, ou mudança de parceiro, sob a auto-orientação.

Para terminar esta secção pode concluir-se que as alianças estratégicas permitem a obtenção de vantagem competitiva face aos concorrentes e, normalmente, são benéficas para ambas as partes. No entanto, por diversos motivos, as alianças podem começar a causar constrangimentos a uma das partes ou a ambas e solução passar pela dissolução da relação.

Na secção seguinte pretende-se continuar com a revisão da literatura analisando o conceito de internacionalização das universidades.

3. Internacionalização das Universidades

A globalização da economia mundial é um processo em ascensão, com impacto nos diversos sectores da economia, entre os quais a educação (Miura, 2009). A internacionalização das universidades começou a ter maior relevância a partir das últimas décadas do século XX, embora não seja uma questão recente (Teichler, 2004). Para o autor, a internacionalização implicou um novo desafio para as universidades: realizarem actividades em modo de cooperação e a serem expostas à competitividade a nível global. A internacionalização do sistema científico e universitário, a fim de acompanhar a internacionalização do sistema económico e financeiro, permite obter uma economia mais competitiva (Santos e Filho, 2012). Com efeito, a globalização provocou um aumento da concorrência no ensino superior e o incremento da oferta de cursos em todo o mundo (Meyer Jr. e Meyer, 2006), surgindo assim os rankings das universidades com base no grau de aprendizagem, cooperação e internacionalização (Rauhvargers, 2011).

O processo de internacionalização das IES, desde as estratégias, as razões e as motivações para a internacionalização, é variável consoante as áreas do conhecimento (Miura, 2009). Não existe uma definição única e generalizada para o conceito de internacionalização das universidades, apenas é consensual a definição como um processo (Knight, 2010).

As motivações do processo de internacionalização das universidades assentam em quatro pilares (De Wit, 2002; Knight, 1997). Os autores referem razões políticas; razões económicas, como a competitividade das universidades e o crescimento económico; razões sociais e culturais, como a transmissão de valores nacionais; e razões académicas como a qualidade do ensino, a reputação da universidade, qualificação da população académica e a exposição cultural resultante da mobilidade da população académica.

Existem diversas abordagens ao processo de internacionalização das universidades (Knight, 2004). No entanto, para este autor, a prioridade das universidades é enfatizar as actividades, ou seja, as universidades devem apostar inicialmente na cooperação internacional, nas relações académicas internacionais e na mobilidade de estudantes estrangeiros. Posteriormente, com o crescimento da mobilidade da população académica, desde estudantes, professores e investigadores, com aumento do número de cursos leccionados e em conjunto com os actuais programas e qualificações com temas internacionais, as universidades vêem-se obrigadas a seguir uma abordagem de processo, através de programas educacionais com a implementação da vertente internacional, intercultural e global nos serviços, no ensino e na investigação da universidade.

A internacionalização proporciona alguns benefícios para as universidades, tais como: população académica mais orientada internacionalmente, pressupõe a melhoria da qualidade de ensino, atracção de população académica com mais competências - *brain gain* - e geração de receitas (Knight, 2007).

O processo de internacionalização das universidades também corre riscos (Schwartzman, 2003), embora as universidades optem por um processo de internacionalização gradual, para os minimizarem. Existe uma maior preocupação nacional no controlo da qualidade dos cursos, a fim de a universidade ser considerada e reconhecida como sendo de prestígio. As universidades devem ser auto-suficientes e aproveitar a internacionalização para conseguirem desenvolver e promover as capacidades do ensino superior local, através do uso de tecnologias avançadas e centros de investigação, mas não podem deixar-se influenciar pela internacionalização e pelos acordos de cooperação internacional. Outro risco apontado pelo autor é que o ensino superior seja considerado uma *commodity* e deixe de ser regulamentado por um sistema de educação superior nacional. Além disso, a internacionalização pode também originar o domínio global da língua inglesa, da aceitação generalizada

do modelo americano do ensino superior, levar à eliminação das universidades clássicas e proporcionar a existência de estabelecimentos de ensino superior em massa (Schwartzman, 2003). A Associação Internacional das Universidades (IAU, 2003) acrescenta e alerta para a possibilidade de fuga da população acadêmica com competências – *brain drain* - a possibilidade de tornar um benefício num risco, como o caso da qualidade do ensino poder vir a ser afectada, pelo facto das universidades se preocuparem mais com as receitas provenientes da internacionalização do que com a qualidade do ensino.

Existem, também, alguns problemas associados à internacionalização das universidades, maioritariamente relacionados com questões organizacionais (Knight, 2004). Os principais problemas referem-se à insuficiência do plano estratégico por parte das universidades, no que concerne tanto à alocação de recursos financeiros e humanos, como a apoios na socialização dos estudantes estrangeiros; à ausência ou défice de orçamento financeiro, à falha na monitorização das actividades internacionais, às deficiências no quadro das IES para responder às perguntas sobre internacionalização e os escassos escritórios de relações internacionais. As IES também podem apresentar falhas nas estratégias do programa dos cursos, como na reorganização do sistema de créditos, na congruência de programas para atribuição do duplo diploma, na elaboração do curriculum internacional (Knight, 2004). As universidades para conseguirem acompanhar a internacionalização do ensino superior têm mesmo que averiguar a sua gestão, principalmente o plano estratégico, o marketing e a disponibilização de cursos inovadores e diferentes, (Meyer Jr., Meyer e Santos, 2009). Os professores devem transmitir nas suas aulas o *know-how* que vão obtendo da sua experiência internacional, mas devem esclarecer a cultura local e explicar as crenças e os valores culturais, para não criarem interpretações dúbias; e devem, também, ser o mais objectivos possível (Knight, 2004). O mesmo autor acrescenta que se deve ter em conta o interesse que o estudo poderá proporcionar. Caso a população académica seja oriunda de países muito

divergentes no grau de desenvolvimento, a universidade corre o risco de os temas internacionais não serem atractivos e não virem a ser publicados.

É fundamental que as universidades tenham boas parcerias e docentes com horários flexíveis para o ensino internacional (Rudzki, 1995). Para a IAU (IAU, 2003) e Santos e Filho (2012), o factor crítico para o sucesso da internacionalização das universidades é o apoio financeiro e o orçamento anual de investigação, como por exemplo de proveniência comunitária e subsidiária, o que actualmente é reduzido. No entanto, para Marginson e Sawir (2006), a internacionalização em diversos países é ainda marcada pela junção da indefinição e pela falta de recursos.

As universidades não estão todas com o mesmo grau de internacionalização (Santos e Filho, 2012). Muitas das IES que se começaram a internacionalizar preferiram começar por países vizinhos, por considerarem mais acessível, (Meyer Jr. e Meyer, 2006), sendo a visibilidade internacional um objectivo comum. As universidades pretendem atrair mais parceiros e em conjunto melhorarem a qualidade de ensino, identificar novas áreas de investigação científica, produção de novos conhecimentos, alargar as actividades de prestação de serviços e inovação, obter mais e novas parcerias e competências para que se consigam internacionalizar mais e melhor. As embaixadas, por exemplo, pela proximidade física com as universidades situadas nas cidades, são uma alavanca para os projectos de cooperação internacional, quebrando barreiras, ajudando as universidades a estabelecerem contactos e a alcançarem a sua estratégia internacional (Santos e Filho, 2012).

Por outro lado, a cooperação também envolve riscos para as instituições, como a perda de autonomia e o conflito de interesses das partes (Killing, 1988). No entanto, esses riscos podem ser minimizados desde seja efectuado um prévio esquema de colaboração sob a forma de contrato (Devlin e Bleackley, 1988).

Assim, as alianças sob a forma de cooperação internacional, onde a confiança mútua é o principal requisito, são a estratégia de destaque para a internacionalização das universidades (Lorange e Roos, 1991).

Para terminar esta secção, conclui-se que a internacionalização das universidades é um factor em ascensão e crucial para o ensino superior. A internacionalização proporciona diversos benefícios às IES, no entanto, as IES também correm alguns riscos ao tentar internacionalizar-se. As universidades deparam-se com certos problemas, como o orçamento anual, para os quais têm que encontrar alternativas para conseguir superá-los e se manterem competitivas e com visibilidade exterior.

Na próxima secção pretende-se relacionar os dois conceitos analisados na revisão da literatura.

4. Influência da Internacionalização das Universidades nas Alianças Estratégicas

Com base na revisão de literatura efectuada nos dois pontos anteriores verifica-se que o processo de internacionalização das universidades tem influência nas alianças existentes entre os parceiros. No entanto, esta relação não é mencionada por nenhum autor de forma explícita.

O fenómeno da crescente globalização da economia influencia vários sectores da economia, nomeadamente a educação. A mobilidade académica é hoje um parceiro fundamental da globalização. As empresas pretendem implementar nos seus quadros pessoal com competências superiores e com proveniência de curriculum com experiência internacional. Esta exigência tem vindo a aumentar nos últimos anos e as empresas pretendem usufruir desta experiência internacional para se tornarem cada vez mais competitivas, inovadoras e diferenciadoras da concorrência.

Para as universidades conseguirem preparar a população académica, desde alunos, professores e investigadores destas competências têm que apostar na internacionalização, dotando a universidade de competências exclusivas, tornando-a uma universidade de referência e de prestígio a nível mundial. A reputação das universidades pode ser verificada através dos diversos rankings das universidades, com base em rúbricas como a aprendizagem, a cooperação e a internacionalização.

No entanto, para alcançar estes níveis de prestígio e reconhecimento mundial é necessário que as universidades tenham recursos e orçamento anual capazes de suportar todos os custos que a internacionalização acarreta e facilidade de acesso ao país para onde se pretendem internacionalizar. Os riscos da internacionalização das universidades podem ser minimizados através da criação de alianças estratégicas com outras empresas, como por exemplo,

parcerias com outras instituições de ensino superior, com as embaixadas, com o sector bancário, com empresas.

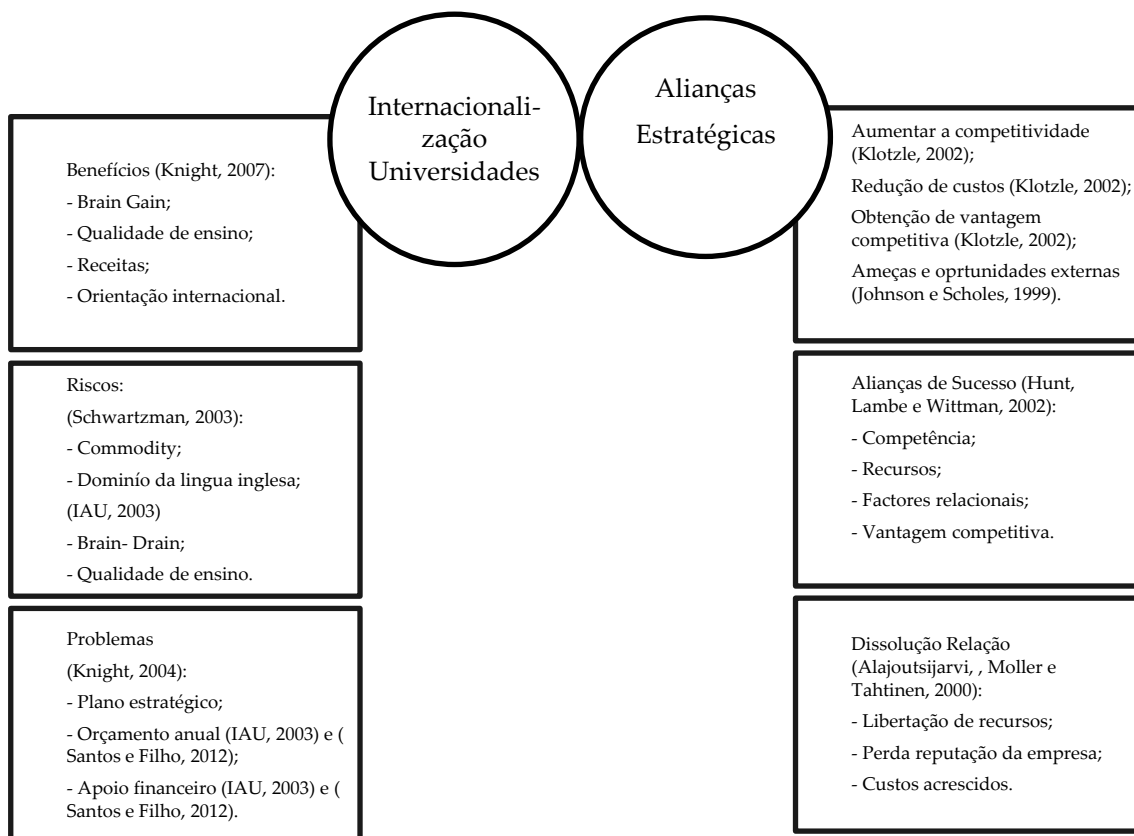
As alianças permitem que ambas as entidades fiquem sujeitas a benefícios e contrapartidas. As universidades podem usufruir do trabalho conjunto com outras instituições de ensino superior e cooperando entre si, no sentido de obterem maior mobilidade de estudantes, professores, investigadores e não docentes; e na maior facilidade de atribuição de diploma conjunto. As embaixadas permitem criar contactos com os países de destino mais facilmente e quebrar barreiras políticas e sociais. O factor do apoio financeiro foi mencionado por vários autores, tais como Santos e Filho (2012) num livro muito recente “A quarta missão da universidade: Internacionalização universitária na sociedade do conhecimento” e Marginson e Sawir (2006). As principais fontes de geração de apoios financeiros são através de bolsas, fundos da Comissão Europeia, de subsídios provenientes do Estado e através de parcerias com o sector bancário, proporcionando uma visibilidade internacional conjunta, quer da universidade, quer da instituição financeira.

Como as alianças têm carácter de longa duração, pode acontecer que a empresa parceira não consiga acompanhar o desenvolvimento e crescimento da internacionalização da universidade. Assim, a aliança é dissolvida preferencialmente com o acordo de ambas as partes. Desta forma, permite à universidade procurar um novo parceiro presumivelmente mais vantajoso, com os recursos que estava a utilizar na tentativa de manutenção de uma parceria não proveitosa.

Apresento de seguida um modelo gráfico (Figura 3), que relaciona os dois conceitos revistos na literatura, de acordo com as variáveis que considero mais relevantes:

Figura 3

Modelo sobre o impacto da internacionalização das universidades nas alianças estratégicas



Da interligação de todas as variáveis da revisão da literatura, pode concluir-se que, quanto mais comuns forem os objectivos dos parceiros, neste caso a visibilidade internacional de ambas as partes, mais viável será a relação.

As empresas sendo cada vez mais exigentes e pretendendo ser mais competitivas, têm preferência por candidatos à oferta de emprego portadores de um currículo com experiência internacional, o que origina que os parceiros invistam na aliança com as universidades, podendo beneficiar num recrutamento futuro de alunos com obtenção de um grau de ensino superior considerados os *brain gain*.

No entanto, o processo de internacionalização das universidades acarreta bastantes custos, as universidades pretendem abranger novos países, aos quais os parceiros podem não conseguir acompanhar por falta de recursos e não ter conhecimento ou meios para alcançar esses mercados externos. Estes tipos de constrangimentos podem levar à ruptura das relações.

Para concluir, verificamos que a intensificação da internacionalização das universidades pode afectar as alianças estratégicas com os parceiros. Quando as alianças ainda conseguem beneficiar ambas as partes, as mesmas são mantidas. No entanto, quando a internacionalização das universidades obriga os parceiros a alterarem a parceria, a investir mais em recursos financeiros e não financeiros, os parceiros podem não reunir condições para o efectuarem. Quando isto acontece, a solução é a dissolução das relações e permite às IES procurarem um novo parceiro onde possam continuar a obter mais benefícios.

Na secção a seguir, vamos abordar o método utilizado na elaboração deste artigo.

5. Método

Existem inúmeras estratégias de investigação, quer qualitativas, quer quantitativas. Para elaboração deste artigo, a metodologia utilizada foi o estudo de caso (Yin, 2009). Para este autor, o estudo de caso é definido como uma investigação empírica, em que o investigador estuda os acontecimentos em contexto real. Este tipo de investigação empírica tem que ser capaz de responder a duas questões centrais sobre os acontecimentos: “Como” e o “Porquê” e é preferencialmente utilizado quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos. Para Yin (2009), o estudo de caso pode ser visto como um processo de investigação que contribui para o enriquecimento do conhecimento individual, organizacional, social e político.

Desta forma, as questões fulcrais desta investigação são: “Como a internacionalização das universidades tem influência nas alianças?” e “Porquê que as alianças se dissolvem?”. Particularizando para o caso, obtém-se “Como a internacionalização da Universidade do Porto teve influência na aliança com a Caixa Geral de Depósitos?” e “Porquê que a aliança da CDG com a UP se dissolveu?”.

Ao nível da amostra, foi escolhida uma empresa no sector da banca nacional - a Caixa Geral de Depósitos - e uma instituição de ensino superior nacional – a Universidade do Porto.

De acordo com Yin (2009), existem diversas técnicas de recolha de dados, nomeadamente, entrevistas, documentos, observação directa e observação participante. Para a elaboração deste artigo científico foram realizadas duas entrevistas: Dr. Raúl Aguiar - técnico de marketing do segmento universitário da CGD – e Dra. Luísa Capitão – coordenadora de mobilidade da UP; e a consulta de documentos internos, tanto da CGD, como da UP. Quanto à análise documental, para ambas as situações, foram consultadas informações

disponíveis no site das empresas CGD (www.cgd.pt) e da UP (www.up.pt), documentos internos e brochuras.

A entrevista da UP com a Dra. Luísa Capitão realizou-se no dia 24/02/2015, pelas 14h30, nas instalações da Reitoria da UP. As entrevistas com o Dr. Raúl Aguiar realizaram-se nos dias 23/12/2014 e 25/02/2015, pelas 16h00, nas instalações da sede da CGD. Em ambos os casos, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas, não necessitando de codificação dado o número reduzido das mesmas.

Na entrevista com a Dra. Luísa Capitão obteve-se vários pontos em comum com a revisão da literatura, nomeadamente, na questão da UP poder beneficiar de *brain gain* (Knight, 2007) ou da falta de apoio financeiro por parte do parceiro (Santos e Filho, 2012), o que fez com que a relação se dissolvesse (Alajoutsijarvi, Moller e Tahtinen, 2000).

No caso da entrevista à CGD, obteve-se a informação que os parceiros esperam benefícios e contrapartidas das relações (Klotzle, 2002), mas que nem todas se conseguem manter (Alajoutsijarvi, Moller e Tahtinen, 2000).

As entrevistas realizadas e a análise documental contribuíram para uma melhor percepção das perspectivas da internacionalização das universidades, desde os objectivos às tendências; e o porquê da importância das alianças com o sector bancário.

6. Caso

Universidade do Porto

A Universidade do Porto é uma das mais antigas e prestigiadas instituições de ensino superior em Portugal, com origem no século XVIII. Destaca-se pela qualidade e pela diversidade de cursos. Em 2013, o universo da universidade continha 30.822 estudantes, 2.382 docentes, 1.613 não docentes e 619 programas de formação. Actualmente, a universidade é constituída por 3 pólos universitários, 14 faculdades e 1 business school - Porto Business School (Anexo 1).

No ano lectivo de 2005/2006, o Professor Doutor Marques dos Santos – enquanto preparava a sua candidatura à reitoria da universidade - referia que a UP tinha ainda um nível de internacionalização insuficiente, apesar bom desempenho e esforço da universidade nessa área. Com o processo de Bolonha, a mobilidade de estudantes, professores e pessoal não docente na Europa começava a ser crucial. Na sua opinião era necessário alargar o processo de internacionalização a outras áreas geográficas e incrementar o número de estudantes envolvidos. Esta foi a estratégia implementada quando assumiu a reitoria da UP, em 2006.

A internacionalização da UP começa a intensificar-se a partir de 2006, com a entrada do Professor Doutor Marques dos Santos para reitor da universidade. Nos seus dois mandatos (2006 - 2010 e 2010 - 2014) foram definidos dois objectivos estratégicos referentes à internacionalização: posicionar a UP como uma das 100 melhores universidades europeias e como uma das 100 melhores universidades do mundo, respectivamente.

A Universidade do Porto elabora relatórios anuais de internacionalização desde 2006, dado a internacionalização ser o objectivo estratégico da

universidade e começar a ser necessário quantificá-la. Através destes relatórios é possível verificar a evolução de todo o processo da internacionalização da UP. No ano lectivo 2012/2013, a universidade obteve os seguintes números, tendo a mobilidade do pessoal não docente pouca expressão (Anexo 2):

- 3.895 Estudantes estrangeiros que optaram pela UP oriundos de 112 países (Anexo 3) - Mobilidade in;
- 1.027 Estudantes da UP que efectuaram programas de mobilidade internacional em 36 países (Anexo 4) - Mobilidade out;
- 88 Docentes da UP deslocaram-se para 23 países;
- 111 Docentes de 24 países no regime de mobilidade in;
- 13 Não docentes da UP foram para 9 países;
- 87 Não docentes estrangeiros provenientes de 29 países.

De acordo com os relatórios de satisfação dos estudantes internacionais, verifica-se que 90% dos estudantes internacionais afirmam que a experiência igualou ou superou as expectativas e 93% recomendavam a UP como a melhor experiência internacional.

Como forma de provar que a estratégia da UP tem sido alcançada, ainda que distante dos objectivos segundo a Dra. Luísa Capitão, a UP lidera o 1º lugar nacional de vários rankings em 2013, como no Times Higher Education, QS World University Rankings, Leiden, entre outros. No ARWU não é excepção durante o período de 2007 a 2013 e está bem posicionada entre os lugares de 301 – 400 no ranking mundial e 127 – 164 no ranking europeu no ano 2013 (Anexo 5).

Para a universidade existem diversos instrumentos para manter e incrementar a visibilidade da universidade e aumentar a qualidade da universidade, nomeadamente, feiras e sessões de divulgação, parcerias estratégicas, programas de cooperação internacional, mobilidade da população académica, programas de formação conjuntos, fusões institucionais e cooperação interinstitucional, entre outros.

No entanto, a UP pretende continuar a investir em acordos de cooperação, nomeadamente com universidades estrangeiras, por forma a continuar a crescer na sua visibilidade internacional. Em 2012/2013, a UP já era detentora de 2627 acordos ou parcerias com IES e centros de investigação de 148 países. A universidade apresenta inúmeros benefícios da cooperação internacional, tais como: mobilidade; aumento da visibilidade; programas de cooperação; conhecimento; alianças estratégicas, ensino e investigação, rankings, capacitação de recursos e redes de instituições de ensino superior.

A universidade apresenta, tal como o que é comum neste sector dado o contexto de crise no país, alguns recursos financeiros limitados que pode comprometer as alianças e os acordos de cooperação. A UP pretende diversificar o financiamento obtido, a atribuição de bolsas, de fundos externos, subsídios, entre outras formas de obtenção de fundos.

Caixa Geral de Depósitos

Fundada em 10 de Abril de 1876, com o intuito de recolher depósitos obrigatórios por imposição da lei ou por ordem dos tribunais, a CGD é hoje a instituição financeira detida por um único accionista - o Estado Português - e é considerada a marca de referência no sector financeiro português. Inserida no Grupo CGD, a CGD detinha, no fim do exercício de 2013, a sua rede comercial composta por 1277 agências bancárias, das quais 805 a operar em Portugal e 472 no estrangeiro (Anexo 6).

Em 1994, a CGD iniciou a sua participação e investimento no ensino superior, através da emissão dos cartões de identificação das universidades para alunos, professores e pessoal não docente (população académica), sendo pioneira neste campo.

A Caixa Geral de Depósitos celebra actualmente dois tipos de protocolos, de natureza independente, com as universidades portuguesas (Anexo 7).

A Relação Comercial que advém dos serviços disponibilizados à universidade como as comissões dos Terminais de Pagamento Automático (TPA), a remuneração das contas à ordem das universidades, o custo de acompanhamento do serviço, a colocação de máquinas multibanco, as taxas disponibilizadas para a população académica, tanto as universidades como os aderentes ao protocolo Caixa IU.

O Protocolo de Cooperação no âmbito da inovação, difusão do conhecimento, internacionalização e progresso da sociedade é criado um protocolo de cooperação entre a CGD e a Universidade¹, reconhecendo as vantagens da cooperação mútua, em que a CGD estabelece apoios financeiros e não financeiros aos estabelecimentos de ensino superior, por um período, normalmente, de 5 anos lectivos. Em relação aos apoios financeiros, a CGD atribui uma verba a cada ano lectivo, onde atribui também prémios de mérito académico e científico. O patrocínio de eventos, como por exemplo, “Queima das Fitas” é um factor a ponderar anualmente. Os apoios não financeiros consistem na emissão gratuita e exclusiva de cartões de identificação dos alunos, docentes e pessoal não docente do estabelecimento de ensino superior; no acesso a produtos e serviços financeiros a condições especiais para os titulares do cartão com a vertente bancária, Caixa IU; no acesso a produtos e serviços financeiros destinados às Universidades² com condições especialmente criadas para agilizar a gestão das contas tituladas por cada uma; na transmissão de conhecimento para o meio académico através da disponibilização de pessoal do quadro da CGD para colaborar em acções de formação, conferências, seminários, sempre que relacionados com a gestão e a área financeira e proporciona estágios aos alunos de área académica de interesse para a instituição bancária. Por outro lado, a Universidade³ comprometem-se a divulgar a CGD e o Protocolo Caixa IU pela população académica, a utilizar o

¹ Universidades ou Institutos e/ou Associação de Estudantes

² Idem.

³ Idem.

cartão de identificação como único meio aceite em todos os serviços, a fazer referência ao apoio da CGD em todos os suportes de divulgação dos eventos apoiados pela CGD e organizados pela Reitoria; a permitir à CGD efectuar acções promocionais no campus com a colocação de expositores, stands para promoção e venda de produtos CGD, principalmente em períodos de matrículas; a fornecer de forma gratuita auditórios ou espaços para eventuais reuniões de quadros da CGD; colocar TPA's em serviços escolares que justifiquem.

A principal evolução nos protocolos deve-se à duração e ao controlo dos mesmos, actualmente a CGD tem preferência por contractos de 5 anos. Cada vez mais os protocolos se encontram blindados, com contrapartidas mais definidas. As principais exigências das universidades nos protocolos são a verba associada ao acordo a ser fornecida pela instituição bancária, a oferta financeira e não financeira e a eficiência operacional, no que diz respeito ao cumprimento de prazos, à capacidade de resposta às questões da população académica, entre outros. Na rubrica financeira, cada vez mais as universidades contam com um plafond extra para destinar à internacionalização desde, bolsas para estudantes, estágios, conferências internacionais em diversos países no mundo com acesso aos reitores das universidades, prémios por mérito, reuniões científicas, entre outros.

Na Figura 4 apresenta-se uma síntese das condições de protocolo entre a UP e a CGD e as actuais condições exigidas pela UP.

Figura 4

Síntese das condições de protocolo entre a UP e a CGD e as actuais condições exigidas pela UP

CGD	UP	Actuais exigências da UP com a banca
<ul style="list-style-type: none">- Apoio financeiro: prémios por mérito, patrocínio de eventos;- Apoio não financeiro: emissão gratuita de cartões identificação, acesso a produtos financeiros com condições especiais;- Divulgação protocolo com UP;- Estágios;- Conferências nacionais por oradores nacionais e estrangeiros;- Acções de formação por quadros da CGD.	<ul style="list-style-type: none">- Divulgar protocolo Caixa IU;- Utilização exclusiva do cartão identificação;- Divulgação da CGD em eventos apoiados pelo banco e em eventos organizados pela reitoria;- Permite à CGD efectuar acções promocionais;- Fornecimentos de espaços e auditórios para reuniões de quadros CGD;- TPA's.	<ul style="list-style-type: none">- Maior apoio financeiro esperado pela UP, com rúbrica específica para a internacionalização da UP;- Eficiência operacional do parceiro;- Bolsas para estudantes;- Estágios;- Conferências internacionais com acesso aos reitores das universidades, tanto a nível nacional como internacional;- Prémios por mérito;- Reuniões científicas.

7. Discussão

A UP e a CGD celebraram uma aliança estratégica através de acordos de cooperação desde 1994, ano em que a CGD iniciou a sua actividade no segmento universitário. Inicialmente, as alianças foram efectuadas com cada faculdade individualizada até a fusão administrativa centralizada no reitor da UP. A partir desse momento, a aliança é efectuada com a própria universidade.

Com esta aliança, ambos os parceiros pretendiam tornar-se mais competitivos, e obter vantagens competitivas face aos seus concorrentes, tal como o estudo refere na revisão da literatura por Klotzle (2002). A CGD esperava, tal como citado por Dr. Raúl Aguiar; “um retorno a nível de aumento do número de clientes novos, desde alunos, docentes, não docentes e a própria IES, mas que se traduzisse não só na captação de novos clientes, como na sua posterior fidelização” e “Para a Caixa, o protocolo de cooperação é o acesso facilitado à população académica. A escola serve de prescritora”. Para a Universidade, os acordos de cooperação permitiam uma redução de custos na emissão dos cartões de estudante e em todas as burocracias envolventes que passavam para a gestão da entidade bancária. Como forma de ambas as entidades cooperarem entre si, envolvendo contrapartidas assinadas nos acordos de cooperação, eram realizadas acções de formação da área financeira em espaços da Universidade, a instituição bancária também disponibilizava espaços para reuniões científicas da UP, para conferências quer de oradores portugueses, como estrangeiros, reuniões científicas, entregas de prémios. A CGD disponibilizava estúdios para os alunos da universidade. Ambas as entidades partilhavam e promoviam o parceiro, gerando visibilidade e notoriedade para o exterior.

No entanto, a internacionalização das universidades cresceu nos últimos 8 anos de forma agressiva, factor proveniente da globalização (Teicher, 2004;

Miura, 2009) e dos objectivos lançados pela OCDE. “Cada vez mais as instituições de ensino superior estão a desenvolver uma abordagem da internacionalização que envolve também o ensino e a investigação, através de parcerias estratégicas e acordos de cooperação para o ensino, investigação e capacitação de recursos” – extraído do documento “A internacionalização das universidades – J. C. Marques dos Santos”.

De facto, a internacionalização começou a ter um enorme impacto na UP, com a entrada do Prof. Dr. Marques dos Santos para a reitoria da Universidade, em 2008. O número de alunos estrangeiros na UP aumentou de 1913 em 2006/2007 para 3895 no ano lectivo de 2012/2013, tanto em programas de mobilidade de grau completo, como em grau complementar. A Dra. Luísa Capitão refere que: “No ano de 2013 tínhamos estudantes estrangeiros de 112 nacionalidades diferentes”. Ao nível dos estudantes da UP que optaram por programas de mobilidade no estrangeiro, o número também passou de 723 para 1027, nos mesmos anos lectivos. A mobilidade de docentes também teve crescimento favorável, no entanto, a mobilidade de não docentes continua ainda com uma expressão reduzida (Anexo 2). A Dra. Luísa Capitão acrescenta que “A UP é a universidade portuguesa com maior número acordos de cooperação com universidades internacionais”.

Acresce ainda que a CGD não tem expressão significativa em territórios que a UP pretende alcançar, dificultando o acesso a esses mercados. O México, por exemplo, foi o local escolhido para a última cerimónia de entrega de prémios de empreendedorismo, organizada pela Divisão Global do Santander Universidades, que a UP venceu em 2014 e o Rio de Janeiro para o III Encontro Internacional de Reitores – Universia, em Julho de 2014.

Na revisão da literatura foram mencionados riscos e problemas da internacionalização como a fuga de cérebros (IUA, 2003) e a possibilidade da universidade não ter recursos humanos com capacidade de assegurar todas as questões sobre a internacionalização (Knight, 2004). No entanto, a UP, segundo

a Dra. Luísa Capitão, não olha para a fuga de cérebros como um problema, dado que: “não vemos a *brain drain* como um problema, mas sim a *brain circulation* que valoriza a universidade”. Contrariando um pouco a visão de *brain gain* de Kinght, (2007). Ao mesmo tempo, afirma que a universidade tem um serviço de relações internacionais e de cooperação que asseguram o desenvolvimento de acções de cooperação internacional.

Perante este incremento da internacionalização e com a CGD a não ter como prioridade estratégica o acompanhamento da internacionalização das universidades, mas sim das empresas, por razões do foro financeiro e da insuficiente localização dos balcões no exterior, a dissolução da aliança acabou por acontecer em 2008. A forma de comunicação do fim da relação acaba por ser indefinido dado o sigilo de ambas as instituições. No entanto, da análise ao caso, pressupõe-se uma estratégia de voz por mudança de parceiro no que se refere à internacionalização da UP (Alajoutsijarvi, Moller e Tahtinen, 2000). É de salientar que a CGD e a UP mantêm no entanto uma relação comercial como por exemplo através dos TPA's.

No entanto, não significa que a CGD não pretenda acompanhar a internacionalização das universidades, mas sim que por questões orçamentais não pode acompanhar da forma que a UP pretende. Actualmente, a CGD tem mantido os protocolos de cooperação com as universidades portuguesas, tendo perdido para além do protocolo com a UP, outros dois acordos significativos: a Universidade de Coimbra em 2010 e a Universidade da Beira Interior em 2013. A CGD afirma que a dissolução destes protocolos não são provenientes da satisfação ou insatisfação dos clientes particulares, pois segundo o Dr. Raúl Aguiar: “A oferta aos particulares não tem grande peso na decisão dos protocolos, daí não ser factor decisivo no fecho da aliança”.

Já a UP optou por criar uma aliança estratégica com outra instituição financeira, o Santander, através do Santander Universities. Esta nova aliança disponibiliza um orçamento anual significativo e específico para a

internacionalização a cargo de gestão da própria universidade, para além de adesão ao cartão de identificação universitário com a vertente bancária. Acresce ainda a diversidade de países onde esta instituição bancária está presente. A UP, apesar do contexto de crise, tem que conseguir fortalecer a cooperação, e procurar recursos financeiros externos. Exemplos de sucesso que têm vindo a obter são as candidaturas a programas de mobilidade, como o Erasmus Mundus e o Erasmus +, que visam desenvolver iniciativas relacionadas com a educação, promover a inovação, partilha de experiências e o empreendedorismo.

8. Conclusões

Com este estudo comprovou-se que existe uma relação entre as variáveis escolhidas: a internacionalização das universidades e as alianças estratégicas.

A revisão da literatura contribuiu para uma melhor compreensão dos conceitos e para verificar a influência da internacionalização nas alianças estratégicas. No entanto, não existem muitas teorias e casos, principalmente recentes, que relacionem o processo de internacionalização das universidades e as alianças no sector bancário. A forma de dissolução de uma relação entre duas empresas pode também ser benéfica para ambas as instituições, no entanto, não é ainda um tema muito explorado. Neste estudo, provou-se que se as instituições têm objectivos estratégicos diferentes, o melhor não é cooperarem entre si, mas sim, a dissolução da relação.

O artigo foi elaborado através do estudo de caso, optando pelas entrevistas como um método de recolha de dados. Por este motivo, só podemos generalizar as conclusões analiticamente.

Os relatórios de internacionalização da UP podem não espelhar toda a realidade, de acordo com o contexto actual, dado que os relatórios de 2013/2014 ainda não estão publicados. No entanto, actualmente, dada a crise económica e financeira portuguesa, o ciclo de investimento no ensino superior parece inverter-se. As universidades podem começar a ver a sua visibilidade internacional comprometida, com recursos financeiros limitados, diminuição do financiamento estatal e necessidade de manterem e efectuarem novos acordos de cooperação. Por consequência, as universidades podem passar por tempos difíceis, em que a mobilidade internacional de alunos e docentes poderá reduzir-se e a sustentabilidade dos recursos humanos poderá ficar em risco. As universidades, apesar do contexto de crise, têm que conseguir fortalecer a cooperação, e procurar recursos financeiros externos.

Para investigações futuras deverá ter-se em conta um universo maior de universidades e de alianças estratégicas existentes, tentando perceber, se na maioria dos casos de dissolução de acordos de cooperação, a principal razão é o crescimento da internacionalização das universidades e o respectivo orçamento anual.

Bibliografia

Aaker, D. A. (1995). *Strategic Market Management*. (4th Ed). New York: John Wiley & Sons.

Alajoutsijarvi, K., Moller, K. & Tahtinen, J. 2000. Beautiful Exit: How to Leave Your Business Partner. *European Journal of Marketing*, 34 (1270-1290).

Baxter, L.A. (1985). "Accomplishing Relationship Disengagement", in Duck, S. and Perlman, D. (Eds), "Understanding Personal relationships". *An Interdisciplinary Approach*. Sage, London: 243 – 265.

Brito, C. M. (s.d). *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*. Working paper No. 38, Faculdade de Economia do Porto, Porto.

Caixa IU. 2014. Seis Vantagens Financeiras para os Jovens. Disponível em www.caixaiu.pt (2014/09/12; 17H 05M).

CGD. 2014. Protocolos Caixa IU. Disponível em www.cgd.pt (2014/11/17; 23H 26M).

CGD (s.d). Protocolo de Cooperação entre a CGD e a Universidade/ Instituto/ Associação de Estudantes.

CGD. 2013. Resultados Consolidados a 31 de Dezembro de 2013. Disponível em

[www.cgd.pt\https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-financeira/CGD/Relatorios-Contas/2013/Documents/Relatorio-Contas-CGD-2013.pdf](https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-financeira/CGD/Relatorios-Contas/2013/Documents/Relatorio-Contas-CGD-2013.pdf).

Cota, B. V. 2005. **A Emergência do Marketing Bancário. O Mercado Jovem e as Parcerias Estratégicas com Universidades**. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

De Wit, H. 2002. *Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe: a Historical, Comparative, and Conceptual Analysis*. Greenwood Studies in Higher Education.

Delvin, G. & Bleackley, M. (1988). *Strategic Alliances: Guidelines for Success*. Long Range Planning, 21; 5 (18 – 23).

Eiriz, V. 2001. **Revista de Administração Contemporânea**. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. Maio/ Agosto, v.5 (2): 65 - 90.

Hakansson, H. & Snehota, I. (1995). *“Analysing Business Relationships”*, in Hakansson, H. and Snehota. I. (Eds), *“Developing Relationships in Business Networks”*. Routledge, London: 24 – 49.

Heide, J. B & John, G. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*. April, 56: 32 - 44.

Hirschman, A. O. (1975). *Exit, Voice and Loyalty Responses to decline in Firms, organizations and States*. 4th reprint, Harvard University Press, Cambridge.

Hook, J. & Kuglin, F. A. 2002. *Building, Leading & Managing Strategic Alliances: How to work effectively and profitably with partner companies*. AMACOM, United States of America.

Horta, H. 2009. *Global and National Prominent Universities: Internationalization, Competitiveness and the Role of State*. High Education, 58 (387 - 405).

Hunt, S. D., Lambe, C. L. & Wittmann, C. M. 2002. A Theory and Model of Business Alliance Success. *Journal of Relationship Marketing*, 1 (1): 17-35.

IAU. (2003). Internationalization of Higher Education Practices and Priorities: International Association of Universities Survey Report.

Killing, J. (1988). *Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity, in Contractor, F. e Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business..* Lexington, MA: Lexington Books.

Klotzle, M. C. 2002. Alianças Estratégicas: Conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*. Janeiro/ Abril, v.6 (1): 85 - 104.

Knight, J. (1997). *Internationalization of Higher Education: a Conceptual Framework*. European Association for International Education.

Knight, J. (2004). Internationalization Remodeled: Definition, Approaches and Rationales. *Journal of Studies in International Education*; 8 (1).

Knight, J. (2007). *Internationalization Brings Important Benefits as Well as Risks*. International Higher Education, (8-10).

Knight, J. (2010). *Internationalization: Key Concepts*. Internationalization of European Higher Education. Raabe.

Lorange, P. & Roos, J. (1991). *Strategic Alliance Evolution and Global Partnerships*. Irish Marketing Review, 5; 3 (11 – 22).

Marginson, S. & Sawir, E. (2006). *University's Leaders Strategies in the global environment: A Comparative Study of Universitas Indonesia and the Australian National University*. Higher Education, 52 (343 – 373).

Meyer, B., Meyer Jr, V. & Santos, E. K. 2009. Estratégia e Cultura na Internacionalização da Educação Superior: A Experiência da Universidad de la Integración de Las Américas. *Revista de Negócios*, Blumenau, 14 (3): 72-87.

Miura, I. K. 2009. *O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo em três áreas do conhecimento*. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo: 19 a 23 de Setembro de 2009.

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. July, 58: 20 – 38.

Rauhvargers, A. 2011. *Global University and Their Impact – Report II*. EUA Report.

Rudzki, R. (1995). *The Application of a Strategic Management Model to the Internationalization of Higher Education Institutions*. Higher Education, 29: 421 - 441.

Santos, F. S & Filho, N. A. 2012. *A Quarta Missão da Universidade: Internacionalização Universitária na Sociedade do Conhecimento*. Editora Universidade Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Santos, J. C. M. (s.d) - *A Internacionalização das Universidades*. Universidade do Porto 100. UNESP, São Paulo.

Schwartzman, S. 2003. *Quality, Standards and Globalization in Higher Education*. Conference of the International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE), Conference Centre, Dublin Castle.

Teichler, U. (2004). *The Changing Debate on Internationalization of Higher Education*. Higher Education, 48: 5 - 26.

Universia. *Carta Universitária Rio 2014*. III Encontro Internacional de Reitores Universia, Julho 2014.

Universidade do Porto. 2008. Relatório de Internacionalização Universidade Porto, ano lectivo 2007/2008.

Universidade do Porto. 2013. Relatório de Internacionalização Universidade Porto, ano lectivo 2012/13.

Universidade do Porto. 2014. Estratégia: Oportunidades de Cooperação.

Universidade do Porto. 2014. Estratégia: Programas Conjuntos da Universidade do Porto.

Universidade do Porto. 2014. Estratégia da UP para o Reforço da Cooperação Internacional: Apresentação da Universidade do Porto.

Universidade do Porto. 2014. Estratégia de Recrutamento: Mobilidade de Estudantes de e para a Universidade do Porto.

Universidade do Porto. 2015. Cooperação Internacional. Disponível em www.up.pt (2015/02/15; 10H16).

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed). **Sage Publications**. Internacional Educational and Professional Publisher. Thousand Oaks, London, New Delhi.

Anexos

Anexo 1: Pólos e Faculdades da Universidade do Porto

Faculdades da Universidade do Porto
Pólo 1: Centro
Faculdade de Belas Artes
Faculdade de Direito
Faculdade de Farmácia
Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar
Pólo 2: Asprela
Faculdade de Ciências da Nutrição e da Alimentação
Faculdade de Desporto
Faculdade de Economia (e Gestão)
Faculdade de Engenharia
Faculdade de Medicina
Faculdade de Medicina Dentária
Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação
Pólo 3: Campo Alegre
Faculdade de Arquitectura
Faculdade de Ciências
Faculdade de Letras

Fonte: Estratégia da Universidade do Porto para o reforço da cooperação internacional: Apresentação da UP, 2014.

Anexo 2: Evolução da Mobilidade de Estudantes, Docentes e Não Docentes de e para a Universidade do Porto

Quadro 1

Estudantes e Investigadores Estrangeiros na UP por Ano Lectivo

Ano Lectivo	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Estudantes e investigadores estrangeiros na UP	1913	2264	2479	2965	3380	3422	3895
% Estudantes e investigadores estrangeiros na UP	6.91%	7.83%	8.29%	9.68%	10.89%	10.84%	12.58%
Total Alunos	27.690	22.477	29.896	30.640	31.043	31.564	30.950

Fonte: Relatórios Internacionalização Universidade do Porto 2006/2007 a 2012/2013.

Quadro 2

Estudantes da UP em Programas de Mobilidade

Ano Lectivo	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Estudantes da UP em programas de mobilidade	723	732	883	939	1033	1032	1027
Países	29	31	32	31	35	34	36
Instituições Ensino Superior	261	215	332	314	386	365	391

Fonte: Relatórios Internacionalização Universidade do Porto 2006/2007 a 2012/2013.

Quadro 3

Mobilidade Out de Docentes da UP em Programa Erasmus

Ano Lectivo	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011 ⁴	2011/2012 ⁵	2012/2013 ⁶
Docentes da UP	42	76	78	74	79	84	88
Universidades	33	64	66	54	66	71	69
Países	12	17	21	19	19	26	23

Fonte: Relatórios Internacionalização Universidade do Porto 2006/2007 a 2012/2013.

⁴ Valores totais considerando o programa Erasmus (Europa) e o Erasmus Mundus.

⁵ Idem.

⁶ Idem.

Quadro 4

Mobilidade In de Docentes para a UP (Programa Erasmus)

Ano Lectivo	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011 ⁷	2011/2012 ⁸	2012/2013 ⁹
Docentes estrangeiros	66	87	75	89	100	116	111
Universidades	53	64	56	54	74	93	72
Países	15	16	16	18	24	27	24

Fonte: Relatórios Internacionalização Universidade do Porto 2006/2007 a 2012/2013.

⁷ Valores totais considerando o programa Erasmus (Europa) e o Erasmus Mundus.

⁸ Idem.

⁹ Idem.

Quadro 5

Mobilidade In de Não Docentes para a UP no Programa Erasmus

Ano Lectivo	2009/2010	2010/2011 ¹⁰	2011/2012 ¹¹	2012/2013 ¹²
Não Docentes estrangeiros	28	67	91	87
Universidades	21	49	74	75
Países	11	16	26	29

Fonte: Relatório Internacionalização Universidade do Porto 2009/2010 a 2012/2013.

¹⁰ Valores totais considerando o programa Erasmus (Europa) e o Erasmus Mundus.

¹¹ Idem.

¹² Idem.

Quadro 6

Mobilidade Out de Não Docentes da UP no Programa Erasmus

Ano Lectivo	2009/2010	2010/2011 ¹³	2011/2012 ¹⁴	2012/2013 ¹⁵
Não Docentes da UP	8	11	13	13
Universidades	6	9	12	11
Países	5	7	9	9

Fonte: Relatórios Internacionalização Universidade do Porto 2009/2010 a 2012/2013.

¹³ Valores totais considerando o programa Erasmus (Europa) e o Erasmus Mundus.

¹⁴ Idem.

¹⁵ Idem.

Anexo 3: Mobilidade In - Estudantes e Investigadores Estrangeiros em Actividade na Universidade do Porto em 2012/2013

País	N.º Estudantes	País	N.º Estudantes	País	N.º Estudantes	País	N.º Estudantes
África do Sul	7	Costa Rica	6	Itália	201	Peru	5
Alemanha	118	Croácia	10	Jamaica	2	Polónia	152
Angola	77	Cuba	16	Japão	10	Quirguistão	2
Antigua e Barbados	1	Dinamarca	19	Jordânia	1	Reino Unido	63
Argélia	5	Egipto	17	Kiribati	1	Republica Checa	44
Arménia	2	Emiratos A.U	1	Laos	3	Republica Dominicana	1
Argentina	19	Equador	2	Letónia	9	Roménia	46
Áustria	10	Eslováquia	24	Líbia	1	Rússia	34
Bangladesh	6	Eslovénia	10	Lituânia	17	Samoa	1
Bélgica	30	Espanha	385	Luxemburgo	3	São Tomé Príncipe	15

Belize	1	Estónia	4	Malásia	2	Senegal	2
Benin	1	Etiópia	1	Malawi	2	Suécia	15
Bielorússia	1	Fidji	9	Mali	1	Sérvia	10
Bolívia	1	Finlândia	16	Marrocos	4	Somália	1
Bósnia- Herzerg	3	França	94	México	14	Suíça	7
Brasil	1589	Gana	2	Moçambique	58	Tailândia	19
Bulgária	7	Geórgia	1	Moldova	6	Taiwan	5
Cabo Verde	133	Granada	1	Mongólia	1	Tanzânia	3
Camarões	1	Grécia	28	Myanmar	2	Timor Leste	14
Camboja	2	Guiné Bissau	11	Nicarágua	1	Trinidad Tobago	2
Canadá	6	Honduras	1	Níger	1	Tunísia	3
Cazaquistão	2	Hungria	17	Nigéria	3	Turquia	64
Chade	1	Índia	40	Noruega	4	Ucrânia	38
Chile	15	Indonésia	5	Países Baixos	14	Uruguai	4
China	39	Irão	81	Paquistão	14	USA	43

Chipre	2	Irlanda	7	Palestina	2	Venezuela	17
Colômbia	11	Islândia	1	Panamá	1	Vietname	5
Congo R D	3	Israel	5	Paraguai	1	Zimbabwe	1

Fonte: Relatório Internacionalização Universidade do Porto 2012/2013

Anexo 4: Mobilidade Out - Estudantes e Investigadores da Universidade do Porto no Estrangeiro no Ano Lectivo de 2012/2013

País	N.º estudantes	País	N.º estudantes	País	N.º estudantes	País	N.º estudantes
Alemanha	52	Finlândia	26	Polónia	72	Argentina	7
Áustria	11	França	54	Reino Unido	55	Chile	9
Bélgica	23	Hungria	20	Republica Checa	49	Uruguai	28
Croácia	3	Irlanda	5	Roménia	22	México	40
Dinamarca	13	Itália	118	Suécia	31	Moçambique	2
Eslováquia	9	Letónia	6	Suíça	15	São Tomé Príncipe	2
Eslovénia	15	Lituânia	6	Turquia	10	Austrália	2
Espanha	191	Noruega	4	USA	10	Barbados	2
Estónia	2	Países Baixos	27	Brasil	85	Japão	1

Fonte: Relatório Internacionalização da Universidade do Porto 2012/2013

Anexo 5: Posições da Universidade do Porto em Seis Rankings de Referência em 2013

	THE	ARWU	QS	Leiden	SIR	URAP
Portugal	1	1 - 2	1	1	1	1
Europa	126	127 - 164	157	64	61	94
Mundo	296	301 - 400	343	187	205	219

Fonte: Relatório Internacionalização da Universidade do Porto 2012/2013.

Anexo 6: Rede de Distribuição Internacional da Caixa Geral de Depósitos

Europa			
Espanha		Alemanha	
Banco Caixa Geral	167	CGD – Escritório de Represent.	1
Caixa Banco de Investimento	1	Reino Unido	
CGD – Sucursal de Espanha	1	CGD – Sucursal de Londres	1
Fidelidade – Sucursal	1	Luxemburgo	
França		CGD – Sucursal Luxemburgo	2
CGD – Sucursal de França	48	Fidelidade – Sucursal	1
Fidelidade – Sucursal	1	Suíça	
Bélgica		CGD – Escritório de Represent.	1
CGD – Escritório de Represent.	1	BCG – Escritório de Represent.	1
Ilha da Madeira			
Sucursal Financeira Exterior	1		
América			
Estados Unidos		Venezuela	
CGD – Sucursal de Nova Iorque	1	CGD – Escritório de Represent.	1
México		BCG – Escritório de Represent.	1
BCG – Escritório de Represent.	1	Canadá	
Brasil		CGD – Escritório de Represent.	1
Banco Caixa Geral Brasil	2	Ilhas Cayman	
CGD Investimentos	1	CGD – Sucursal Ilhas Cayman	1
África			
Cabo Verde		São Tomé e Príncipe	
Banco Comercial do Atlântico	33	Banco Intern. S. Tomé e Príncipe	11
Banco Interatlântico	9	Moçambique	
Garantia	11	Banco Comercial e de Invest.	132
A Promotora	1	Argélia	
Angola		CGD – Escrit. de Represent. (*)	1
Banco Caixa Geral Totta Angola	29	África do Sul	
Fidelidade – Universal Seguros	1	Mercantile Bank	15
Ásia			
China – Macau		China	
Banco Nacional Ultramarino SA	18	CGD – Sucursal de Zhuhai	1
Sucursal Offshore de Macau	1	CGD – Escr. Represent. Xangai	1
Fidelidade Mundial – Sucursal	2	Timor-Leste	
Índia		CGD – Sucursal de Timor-Leste	9
CGD – Escritório de Represent.	2		

(*) Aguarda autorização das autoridades Argelinas

Fonte: Relatório e contas CGD 2013

Anexo 7: Universidades Portuguesas com Protocolo de Cooperação Caixa

Universidade
Atlântica
Aveiro
Lisboa
Algarve
Minho
Fernando Pessoa
Lusófona
Lusófona do Porto
Nova de Lisboa
Técnica de Lisboa
Instituto Politécnico
Bragança
Coimbra
Leiria
Lisboa
Portalegre
Viana do Castelo
Viseu
Cávado e do Ave
Instituto Superior
Autónomo de Estudos Politécnicos
Ciências Trabalho e Empresa
Maia
Ciências Educativas
Contabilidade e Administração de Lisboa

Engenharia de Lisboa
Gestão Bancária
Línguas e Administração
Paços de Brandão
Psicologia Aplicada
Dom Afonso III
Engenharia e Gestão
Engenharia Porto
Manuel Teixeira Gomes
Politécnico do Oeste
Serviço Social do Porto
Técnico
Escola Superior
Artes e Design
Hotelaria e Turismo do Estoril
Saúde Egas Moniz
Tecnologia da Saúde de Lisboa
São José Cluny
Enfermagem
Saúde João Deus
Tecnologia Gestão
Timóteo Montalvão Machado
Associação
Aveiro
Académica de Beja
Académica de Coimbra
Académica de Lisboa

Estudantes Faculdade Motricidade Humana da UTL
Estudantes Instituto Superior de Agronomia

Fonte: www.cgd.pt