

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO**

MÔNICA DE OLIVEIRA GUIMARÃES

**A ACREDITAÇÃO INTERNACIONAL COMO FATOR GERADOR DE VANTAGEM
COMPETITIVA PARA UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA BRASILEIRA**

Porto Alegre

2024

MÔNICA DE OLIVEIRA GUIMARÃES

**A ACREDITAÇÃO INTERNACIONAL COMO FATOR GERADOR DE VANTAGEM
COMPETITIVA PARA UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Maines da Silva

Porto Alegre

2024

G963a Guimarães, Mônica de Oliveira.
A acreditação internacional como fator gerador de vantagem competitiva para uma universidade comunitária brasileira / por Mônica de Oliveira Guimarães. – 2024.
87 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Porto Alegre, RS, 2024.
“Orientadora: Dra. Luciana Maines da Silva”.

1. Acreditação internacional. 2. Escola de negócios.
3. Universidade comunitária. 4. Vantagem competitiva.
5. Gestão educacional. 6. Ensino superior. I. Título.

CDU: 378.4:658

AGRADECIMENTOS

Enfim, a parte mais prazerosa de todo o trabalho. Aquela que eu já escrevia em pensamento nos primeiros meses de aula... E, para não correr o risco de cometer injustiças, agradecerei por ordem cronológica.

Obrigada, Adriano, meu amor, pela “louca” ideia de que eu me metesse num mestrado e por não descansar enquanto eu não me inscrevesse, me matriculasse e persistisse a cada vontade diária de desistir. Obrigada por assumir umas broncas para que eu pudesse ficar enfiada no computador, tipo cuidar da casa por vezes sozinho, ou se justificar para família e amigos, ou deixarmos de curtir alguns prazeres por “não posso, tenho que escrever!” ❤️

Obrigada, Daniela A., minha amiga e secretária do curso, pela amizade, pelo incentivo e pela ajuda nas burocracias. Obrigada, Marcelo F., amigo e ex-chefe, que não economizou energia para me ajudar a realizar essa jornada. Obrigada, Unisinos, pelo apoio e confiança na realização do curso, e pelos 5 anos de acolhimento profissional. Obrigada, Luciana M., minha orientadora, por acreditar na minha capacidade e trazer palavras decisivas em momentos importantes, mesmo que na hora eu não percebesse tanto. Obrigada, Fernanda S., pelo serviço de utilidade pública prestado de forma voluntária, sem o qual minha pesquisa jamais teria a qualidade que consegui entregar, sabe lá se teria sequer resistido até sua conclusão. Obrigada, SAP, representada por minha querida líder Stefania, por me apoiar nessa jornada que tanto tempo e energia me exigiu, e onde sempre recebi incentivo e compreensão. Obrigada, família e amigos, por entenderem o quanto fui demandada e jamais me cobrarem mais do que eu podia oferecer. E, por fim, obrigada a meu filho Isaac, que está crescendo em minha barriga há 36 semanas, e foi o principal responsável por eu conseguir entregar esse trabalho dentro do prazo regulamentar, para poder estar 100% dedicada a ele num futuro que já está batendo na porta.

Ufa, nem acredito. Obrigada!

RESUMO

A presente pesquisa na área da gestão educacional preencheu uma lacuna teórica e empírica identificada na literatura referente aos efeitos da acreditação internacional de escolas de negócios como vantagem competitiva em uma escola inserida em uma universidade. O problema de pesquisa buscou responder como a acreditação contribui para essa geração de valor no ambiente específico de uma universidade, pois essa condição não foi estudada na bibliografia localizada e utilizada neste trabalho. Com o objetivo geral de analisar de que forma a acreditação pode contribuir na geração de vantagem competitiva para uma universidade comunitária brasileira, foi realizado um estudo qualitativo, descritivo, a partir de estudo de caso único, com coleta de dados a partir de entrevistas e análise de documentos. Os resultados mostraram que o fato de a escola estar inserida em uma universidade e ter de compartilhar energia e investimento de seus gestores com as demais escolas aumenta a complexidade na conquista da geração de vantagem competitiva para essa IES. Entretanto, foi possível identificar meios de se aproximar de forma robusta dos objetivos competitivos de se ter tal certificação, como investir no engajamento dos coordenadores de curso – que são o elo mais importante com alunos e interessados – e dedicar-se a mostrar à comunidade externa mais próxima o valor de uma IES acreditada e os benefícios de relacionar-se com ela. Esta pesquisa contribuiu no campo acadêmico e científico quando preencheu a lacuna da literatura utilizada no trabalho; no campo da pesquisa aplicada, ao disponibilizar para instituições de ensino superior um material com ações facilitadoras que tornem essas IES mais sustentáveis; e ainda contribuições na esfera social, auxiliando IES na busca pela formação de profissionais agentes de mudanças para melhorar o local onde vivem.

Palavras-chave: acreditação internacional; escola de negócios; universidade comunitária; vantagem competitiva; gestão educacional.

ABSTRACT

This research in the area of educational management filled a theoretical and empirical gap identified in the literature regarding the effects of international accreditation of business schools as a competitive advantage in a school within a university. The research problem sought to answer how accreditation contributes to this generation of value in the specific environment of a university as this condition was not studied in the bibliography located and used in this work. With the general objective of analyzing how accreditation can contribute to generating a competitive advantage for a Brazilian community university, a qualitative, descriptive study was carried out, based on a single case study, with data collection from interviews and analysis of documents. The results showed that the fact that the school is part of a university and has to share energy and investment from its managers with other schools increases the complexity in achieving a competitive advantage for this HEI. However, it was possible to identify ways to get closer to the competitive objectives of having such certification, such as investing in the engagement of course coordinators – who are the most important link with students and potential students – and dedicating themselves to showing the closest external community the value of an accredited HEI and the benefits of having a relationship with it. This research contributed to the academic and scientific field when it filled the gap in the literature used in the work; in the field of applied research, by making material available to higher education institutions with facilitating actions that make these HEIs more sustainable; and, finally, contributions in the social sphere, helping HEIs in the objective of training professionals' agents of change to improve the place where they live.

Key-words: international accreditation; business school; community university; competitive advantage; educational management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 COMPETIÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR	14
2.2 ACREDITAÇÃO INTERNACIONAL DE ESCOLAS DE NEGÓCIOS	19
2.3 VANTAGEM COMPETITIVA A PARTIR DA ACREDITAÇÃO INTERNACIONAL	25
3 METODOLOGIA	34
3.1 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS.....	34
3.2 REVISÃO DE LITERATURA	39
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	43
4.1 AS EXPECTATIVAS DA ESCOLA DE NEGÓCIOS AO DECIDIR PELA ACREDITAÇÃO E APÓS A OBTENÇÃO DO SELO	45
4.2 A PERCEPÇÃO DOS STAKEHOLDERS EXTERNOS SOBRE A ACREDITAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA BRASILEIRA	51
4.3 OS FATORES GERADORES DE VANTAGEM COMPETITIVA PARA ESCOLAS DE NEGÓCIOS ACREDITADAS.....	57
5 RECOMENDAÇÕES PARA FORTALECER A ACREDITAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	64
6 CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS.....	71
APÊNDICE A – VANTAGEM COMPETITIVA: FATORES GERADORES E ESTRATÉGIAS	76
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DAS ENTREVISTAS	81
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	84
APÊNDICE D – RESULTADO DA REVISÃO DE LITERATURA.....	85
ANEXO A – RELATÓRIO FINAL DO COMITÊ DE ÉTICA.....	86

1 INTRODUÇÃO

A acreditação internacional de escolas de negócios (EN) é uma certificação concedida por renomadas agências externas e cobijada por instituições de ensino superior (IES) mundo afora (Fleşeriu *et al.*, 2020), pois torna-as reconhecidas internacionalmente pela garantia de qualidade que o selo confere, especialmente no que se refere à qualidade de ensino e aprendizagem (Kundu; Bairi, 2016). O principal propósito das acreditadoras é guiar as escolas numa jornada de revisão e reestruturação de seus processos para que impactem de forma mais relevante e significativa o desenvolvimento do estudante, que será formado um profissional para atuar na sociedade (Okulova; Shakina, 2022; Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018).

Para atender aos standards¹ de avaliação da acreditadora, a IES submete-se a um processo de transformação em áreas como políticas acadêmicas e de ensino, produtividade de pesquisa científica, infraestrutura física e organizacional, e corpo docente e administrativo, que transforma, por fim, a qualidade do produto desse grande projeto, que é o egresso² titulado (Okulova; Shakina, 2022). Assim, durante o longo processo de adaptação para atendimento dos critérios da acreditação – de 2 a 7 anos (Okulova; Shakina, 2022), a escola é impactada de forma sistêmica, em suas atividades diárias e em todos os níveis da organização, nesse projeto que pode ser permanente (Sohlo; Nätti, 2019). Para tanto, a instituição que desejar candidatar-se ao processo de acreditação precisará investir fortemente com recursos financeiros e humanos, tanto para as taxas destinadas à agência internacional quanto para as demais melhorias necessárias (Okulova; Shakina, 2022; Fleşeriu *et al.*, 2020; Hunt *et al.*, 2015).

Esse foco na reestruturação visando à excelência do ensino, orientado e avaliado com rigor por uma renomada agência internacional, gera uma importante consequência, que é o reconhecimento que o mercado³ tem por essas instituições acreditadas (Okulova; Shakina, 2022; Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018). Dessa forma, as EN buscam as certificações internacionais motivadas tanto pelas competências desenvolvidas no processo de acreditação como também para

¹ No contexto da acreditadora AACSB, são chamados de “standards” os indicadores de avaliação (AACSB, 2022b).

² Egresso é o ex-aluno que concluiu o curso e recebeu o título do grau cursado.

³ Para esta pesquisa, “mercado” compreende potenciais alunos, alunos, egressos e empresas (Ashiru; Whitfield; Warwick, 2022; Fleşeriu *et al.*, 2020; Pucciarelli; Kaplan, 2016).

construir sua reputação e fazer parte do ranking internacional de EN (Guillotín; Mangematin, 2018), e assim atrair mais alunos e de mais alto nível – aqueles mais exigentes (Hunt *et al.*, 2015). Instituições de ensino de porte médio ou menos tradicionais, que não são internacionalmente conhecidas, podem ainda utilizar a certificação para argumentar que sua EN é equivalente às mais respeitadas IES do mundo (Hunt *et al.*, 2015). Portanto, percebemos que a acreditação impacta positivamente a IES de variadas formas, o que indica a relevância de estudos que contribuam para entender como usufruir mais do que a certificação pode oferecer para a instituição acreditada.

A acreditação internacional faz parte da cultura das EN de países desenvolvidos, como os Estados Unidos. Uma das principais acreditadoras é a Association for Advance Collegiate Schools of Business (AACSB). A agência conta com 542 EN acreditadas nos EUA e 28 na França (AACSB, 2022b). Nos Estados Unidos, o número é alto pois foi onde a AACSB iniciou e operou exclusivamente por 5 décadas. Estabelecida em 1916 como a primeira de sua classe (Fleşeriu *et al.*, 2020) e considerada hoje a mais importante e respeitada agência do mundo na última década (Fleşeriu *et al.*, 2020; Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018), a agência tem atualmente cerca de 950 escolas certificadas em todo o mundo. Juntamente com a AACSB, no topo da hierarquia das agências acreditadoras de EN do mundo, estão EFMD Quality Improvement System (EQUIS) e Association of MBAs (AMBA) (Okulova; Shakina, 2022; Fleşeriu, 2020; Dos Santos; Maccari, 2018; Zammuto, 2008).

No Brasil, o cenário de mercantilização da educação superior que vem crescendo nos últimos vinte anos, com faculdades privadas com fins lucrativos – que já nascem voltadas ao mercado – recebendo a maior parte das matrículas no ensino superior, tem causado redução no número de alunos de IES privadas sem fins lucrativos (Fioreze, 2020). Fioreze (2020) aponta que, somente no Estado do Rio Grande do Sul, entre 1999 e 2009, houve crescimento de 800% nas matrículas em IES com fins lucrativos, enquanto naquelas que não visam ao lucro o crescimento não chegou a 50% no período. Essa realidade faz com que as IES desse último grupo se mobilizem em busca de formas de se destacar no mercado, e o selo de garantia de qualidade concedido por uma agência internacional reconhecida e respeitada surge como um excelente investimento nesse sentido (Ferran; Zhao, 2016). Então, a partir do final do século XX, começam a ganhar espaço na educação

superior do Brasil as creditações internacionais (Hizume, 2019), e a primeira EN a receber o selo de uma das três mais importantes agências do mundo foi a FGV EAESP, em 2000, com o reconhecimento da AACSB (FGV EAESP, 2020). Hoje, há 7 escolas acreditadas no Brasil, sendo INSPER e FGV EAESP certificadas pelas 3 agências citadas acima.

Antes do ano de 2020, nenhuma EN certificada no Brasil era vinculada a uma universidade; até então, todas eram classificadas como outros tipos de IES⁴. Ou seja, tinham sua atividade educacional voltada para a área de gestão e negócios – ou a poucas áreas de conhecimento – e podiam concentrar seus esforços num projeto desse porte e que impactaria a IES de forma integral. A Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) foi a primeira⁵ IES enquadrada como universidade a ter sua EN reconhecida pela certificação da AACSB no Brasil. A Unisinos é uma universidade comunitária⁶ do Estado do Rio Grande do Sul (RS), criada em 1969 e mantida pela Associação Antônio Vieira (ASAV), e está entre as melhores universidades privadas da Região Sul do Brasil⁷. Entretanto, ser uma IES comunitária e sem fins lucrativos pode fragilizar uma universidade em meio ao, já mencionado, cenário da educação superior no Brasil. Nesse sentido, por ser uma certificação internacional de alcance global, a acreditação pode ser um diferencial robusto no competitivo mercado da educação superior, trazendo visibilidade e desejo de potenciais alunos e empresas em estarem vinculados a uma instituição que possui uma EN acreditada, especialmente pela AACSB (Fleşeriu *et al.*, 2020; Kundu; Bairi, 2016; Hunt *et al.*, 2015).

A partir desse contexto de forte concorrência, considerando a necessidade de manter a saúde financeira para seguir operando e oferecendo os recursos necessários para a execução de seu propósito maior – a educação, uma IES que passa pelo árduo processo da acreditação precisa identificar se e como esse selo

⁴ As IES podem ser classificadas como faculdades, centros universitários e universidades. Uma universidade diferencia-se, principalmente, por requisitos que constituem o foco em pesquisa (Brasil, 2017). Enquanto universidades são instituições pluridisciplinares que atuam nos níveis superior, pesquisa e extensão (Portal MEC, 2023).

⁵ Até o ano de 2020, as IES brasileiras acreditadas por alguma das três agências citadas eram: FGV EAESP, FGV EBAPE, Fundação Dom Cabral, Insper, e Fundação Instituto de Administração, as quais não são universidades. Após a Unisinos, a universidade PUC-PR teve sua EN acreditada pela AACSB em 2021. Informações coletadas por pesquisa nos sites das IES e das agências certificadoras.

⁶ Uma universidade é classificada como comunitária quando é privada sem fins lucrativos, entre outros critérios, e pode receber recursos orçamentários públicos (Brasil, 2013).

⁷ Conforme notícias divulgadas no site da Unisinos, com base no Índice Geral de Curso – IGC (Notícias, 2023), e com base em pesquisa de iniciativa privada, Guia da Faculdade (Notícias, 2022).

configura-se como um diferencial. Para tentar entender como se alcança uma vantagem competitiva, vamos utilizar o conceito de Michael Porter (1989), que diz que conquistar essa vantagem está relacionado a ter custo mais baixo ou poder cobrar um valor mais alto, ou ambos, em relação à sua concorrência. Assim, a possibilidade de tirar maior proveito da certificação estaria alinhada à ideia de atrelar a imagem da IES às vantagens da excepcionalidade de ser acreditada internacionalmente dentro do mercado brasileiro, justificando cobrar talvez um valor mais alto – comparado a seus concorrentes – e mantendo a disposição dos potenciais alunos em pagar esse valor (Porter, 1989).

Dessa forma, pesquisar sobre o valor da acreditação internacional de uma EN como fator de vantagem competitiva para a universidade comunitária na qual a escola está inserida apresenta-se relevante e importante, especialmente devido ao alto investimento depositado na conquista da certificação, aliado ao fato de pesquisar em um mercado ainda recente para as escolas acreditadas, como no Brasil.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A acreditação internacional concedida por agências externas a EN é um projeto grandioso que demanda alto investimento da IES que deseja ter sua excelência garantida pelo renomado selo. A recompensa almejada pelo esforço despendido é o reconhecimento da qualidade da educação e do profissional formados pela EN, por meio da reputação quase que inerente às instituições acreditadas. Um projeto dessa magnitude merece ser estudado e explorado para que possa proporcionar à IES todos os benefícios a seu alcance; como, por exemplo, ser utilizada como fator de vantagem competitiva para atrair o interesse do mercado (Okulova; Shakina, 2022). Entretanto, segundo a literatura, as características desse mercado onde a IES atua e busca atuar podem impactar na forma como a certificação é percebida pelos atores envolvidos (Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018).

Dessa forma, para identificar meios de ampliar os ganhos a partir da certificação, é preciso compreender quais as expectativas de uma IES ao investir na acreditação de sua EN, qual a percepção do mercado sobre essa IES acreditada, e

como essas perspectivas se relacionam e impactam na imagem que a IES sinaliza, buscando gerar vantagem competitiva para a instituição. Para tanto, a pesquisa terá como campo de estudos a IES Unisinos, a partir de sua experiência no processo da acreditação concedida pela agência AACSB e utilizando-se das contribuições de pesquisas sobre o mercado internacional de IES certificadas. Isto posto, a questão que essa pesquisa visa responder é a seguinte: Como a acreditação internacional pode contribuir para a geração de vantagem competitiva em uma IES comunitária brasileira?

Para responder à questão e atender aos objetivos que serão apresentados a seguir, a pesquisa será desenvolvida por meio de um estudo de caso único, sob metodologia de abordagem qualitativa, com coleta e análise de dados qualitativa, a partir da aplicação de entrevistas.

1.2 OBJETIVOS

Diante da contextualização apresentada até este ponto, a partir da definição do tema e visando responder à questão de pesquisa, abaixo serão apresentados os objetivos deste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar de que forma a acreditação internacional da escola de negócios pode contribuir na geração de vantagem competitiva para uma universidade comunitária brasileira.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atender ao objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) compreender quais as expectativas de escolas de negócios ao decidir pela acreditação e após a obtenção do selo;

- b) compreender como stakeholders externos (alunos, egressos, interessados) percebem a acreditação em uma universidade comunitária brasileira;
- c) identificar quais são os fatores geradores de vantagem competitiva para escolas de negócios acreditadas;
- d) propor recomendações para fortalecer a acreditação internacional da escola de negócios como vantagem competitiva para uma universidade comunitária.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em 2017, ingressei profissionalmente na Unisinos na área administrativa, dentro da Escola de Gestão e Negócios (EGN), que, naquele momento, estava em estágio avançado do projeto de busca pela acreditação internacional da AACSB. Desde então, estive envolvida em alguns processos e discussões sobre o assunto, sobre seus desafios e sua relevância, o que despertou meu interesse em conhecer mais sobre a certificação de que tanto se falava, que poucas escolas no Brasil possuíam e que demandava tanto investimento da universidade. Em 2019, aconteceu a visita de avaliação do comitê da AACSB e, em maio de 2020, a Unisinos comunicou ao público externo que a EGN havia recebido a certificação, sinalizando a complexidade do processo, em matéria publicada em seu site:

Nos últimos sete anos, a Unisinos passou por diversas etapas de avaliação, incluindo visita presencial do Comitê de Avaliação da acreditadora. Os requisitos para a acreditação envolvem 15 standards relacionados à estratégia e inovação, relacionamento com diferentes stakeholders, aprendizagem e ensino, engajamento acadêmico e profissional. “Nessa jornada, a aprendizagem envolve diferentes instâncias, seguindo padrões rigorosos de qualidade, excelência acadêmica e de gestão. Podemos dizer que o espírito da acreditação é a busca da melhoria contínua, valorizando a inovação em diferentes instâncias”, conta Cláudia [Cláudia Bitencourt, Decana da EGN à época]. (Notícias Unisinos, 2020, s. p.)

Considerando a dimensão do investimento depositado na certificação de uma de suas escolas, a Unisinos poderia maximizar seus ganhos, expandindo os benefícios de ter uma escola acreditada internacionalmente, por meio de sua exploração como vantagem competitiva.

No Brasil, país com tão poucas EN acreditadas, o contexto das creditações internacionais ainda não é robusto e está longe de estar saturado, gerando uma oportunidade de explorá-lo para usufruir de seus benefícios. É uma oportunidade de evitar o fenômeno percebido entre as IES acreditadas em países com um número muito grande de instituições nessa condição, conforme explicado por Guillotin e Mangematin (2018). Segundo os autores, em mercados saturados, a “[...] reputação baseada na acreditação somente não é mais vantagem competitiva” (2018, p. 480, tradução nossa), tornando-se um requisito mínimo para que EN sejam respeitadas no cenário da educação superior. Portanto, mapear indicadores como a visibilidade, a valorização, a captação e a retenção que a acreditação pode gerar, e como mostrar para o mercado que a universidade é relevante por causa dela, é um movimento de extrema relevância para a IES e, inclusive, para a sustentabilidade da manutenção da certificação⁸. Ser competitiva e ter bons resultados é muito importante para manter a saúde financeira e poder operar com qualidade o seu maior propósito como uma instituição de ensino, que é a educação.

Além da relevância para o campo empírico, conforme o exposto até aqui (e representado pela IES comunitária Unisinos, local de realização dessa pesquisa), também há a expectativa de uma importante contribuição para o campo teórico. Ao iniciar a investigação na literatura que aborda a acreditação internacional em EN do mundo todo, foi possível observar uma lacuna de estudos sobre os efeitos da referida certificação como vantagem competitiva em uma escola de negócios inserida em uma universidade, e seus efeitos para a IES de forma integral (não apenas sua EN). Além disso, as pesquisas já realizadas continham alguns elementos que buscamos, mas de forma isolada (características da região, perfil dos entrevistados, estratégias de pesquisa), e não combinados, como se pretende fazer neste projeto (Ashiru; Whitfield; Warwick, 2022; Okulova; Shakina, 2022; Fleşeriu, 2020; Sohlo; Nätti, 2019; Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018; Guillotin; Mangematin, 2018; Hunt *et al.*, 2015). Nesse sentido, este trabalho se aprofundará na revisão de literatura visando certificar-se dessa lacuna e preenchê-la.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, iniciando pela presente seção, que apresentou um panorama sobre o tema da pesquisa, o que motivou a sua definição, e o objeto da investigação. A seguir, será desdobrado o referencial

⁸ A acreditação é um projeto contínuo, permanentemente demandando investimento financeiro e de recursos humanos para sua manutenção (Fleşeriu *et al.*, 2020).

teórico que embasa o desenvolvimento do trabalho, o qual está dividido em três subtemas: (1) competição na educação superior; (2) acreditação internacional de escolas de negócios; e (3) vantagem competitiva a partir da acreditação internacional. Em seguida, consta o capítulo de método, apresentando o conjunto de procedimentos e estratégias de pesquisa que foram explorados para esta investigação, como técnicas de coleta e análise de dados. Após, está inserida seção de análise dos resultados, seguida por uma seção sobre a proposta de intervenção obrigatória e, por fim, pela conclusão do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa da literatura foi planejada e executada de forma a entender e embasar o tema desta pesquisa. A busca foi realizada nas bases de dados Education Resources Information Center (ERIC) e Web of Science (WoS), utilizando os descritores [“accreditation” AND “business school”]; [título “aacsb”]; e [“competitive advantage” AND “business school”]. A partir do refinamento dos achados (conforme detalhado na seção 3.2), foram incluídas na pesquisa algumas referências utilizadas pelos autores das publicações originais.

As seções apresentadas a seguir são interdependentes e visam examinar os fatores que podem levar a acreditação internacional a gerar vantagem competitiva para uma IES comunitária.

2.1 COMPETIÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A presente seção traz conceitos importantes referentes à competição na educação superior e questões da história recente que se relacionam ao tema e contribuíram para chegarmos no cenário atual do ensino de nível superior. Num contexto global, Portnoi, Bagley e Rust (2010) afirmam que o neoliberalismo¹ que vem se fortalecendo nas últimas décadas causa a redução do envolvimento do governo e favorece a economia de mercado livre global, o que impacta de forma significativa a educação superior (por exemplo, reduzindo o investimento público). Juntamente nesse movimento, vem a globalização e a economia do conhecimento, que favorecem o crescimento de IES que oferecem cursos online em massa e tornam o conhecimento um produto de exportação (Guillotín; Mangematin, 2018; Portnoi; Bagley; Rust, 2010). Essas forças competitivas resultaram no advento da competição global que atinge o setor da educação superior e direciona a uma remodelação dos negócios (Portnoi; Bagley; Rust, 2010).

Em 2015, nos EUA, Hunt *et al.* (2015) também mencionaram a redução do subsídio do governo, a qual fazia com que as universidades dependessem mais da

¹ Neoliberalismo é um modelo dentro do capitalismo e considerado como sua atual fase; o neoliberalismo tende a “[...] tratar o ensino como um subconjunto da política econômica” (Costa; Goulart, 2018, p. 397).

mensalidade paga pelos estudantes e, conseqüentemente, precisassem atrair e captar mais alunos. As IES sofrem com a pressão por resultados financeiros positivos e por cada vez mais qualidade na educação devido a motivos como a tendência de massificação do nível superior e a educação online, agravados pela pandemia de Covid-19 (Okulova; Shakina, 2022). No Brasil, após a implantação de políticas² de ampliação do acesso à educação pelo Governo nos anos 2000, veio o aumento do número de IES com fins lucrativos e da fatia delas no mercado, com um crescente número de matrículas nesse segmento da educação superior (Fioreze, 2020). Esses mesmos processos que trazem desafios, também chamados de “desregulação”, podem ser utilizados como oportunidades, pois permitem que as IES tenham mais autonomia para definir suas estratégias (Pucciarelli; Kaplan, 2016). Dessa forma, as instituições comunitárias sem fins lucrativos precisam encontrar maneiras de manter-se competitivas, identificando o que as diferencia no mercado e fortalecendo essa perspectiva.

As IES, tradicionalmente, têm seu foco voltado à prestação de um serviço público e à valorização das competências de pesquisa acadêmica (principalmente nas universidades), e essa realidade influenciou no adiamento da aplicação de práticas de marketing e negócios em sua gestão (Pucciarelli; Kaplan, 2016). Segundo Pucciarelli e Kaplan (2019), nessa era da educação superior com crescente número de IES com fins lucrativos, as IES, em geral, não são mais apenas agentes prestadoras de serviço público; elas não têm escolha além de encarar o mercado e preocupar-se com marca, ranking e números. Nesse contexto, as EN em especial sofrem ainda mais pressão, pois precisam praticar o que ensinam sobre estratégias de mercado (Pucciarelli; Kaplan, 2019). Os alunos se veem como clientes e buscam satisfazer seus anseios como tal, e a IES deve estar preparada para atender essas demandas com as habilidades de inovação que lhe deveriam ser inerentes (Pucciarelli; Kaplan, 2019). Assim, para que uma IES possa prosperar naquele que deve ser o seu propósito principal, que é fornecer educação de qualidade, há de estar atenta em relação à saúde financeira da organização.

O mercado em que uma IES está inserida é composto, segundo Fleşeriu *et al.* (2020), por 4 grupos de atores, também chamados de stakeholders: aqueles que

² Entre outras políticas, os Programas ProUni, Fies e Reuni levaram de fato à ampliação do acesso ao ensino superior, “[...] mas, ao mesmo tempo, contribuiu, de modo significativo, para a ampliação da oferta em IES privadas” (Costa; Goulart, 2018, p. 399).

usufruem dos serviços (alunos); os que se beneficiam do egresso (as empresas); os trabalhadores do setor (corpos docente e administrativo, e gestores), e a comunidade que paga impostos (no caso de IES que usufruem de recursos públicos). Outros autores também contribuem incluindo egressos e potenciais alunos dentro do grupo “alunos” (Ashiru; Whitfield; Warwick, 2022; Pucciarelli; Kaplan, 2016) – e é esse entendimento que será utilizado neste trabalho. Cada stakeholder tem uma visão diferente sobre o que é qualidade (Fleşeriu *et al.*, 2020), e podem ter dificuldade em identificar as IES qualificadas após a regulamentação da educação superior com fins lucrativos (Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018). Nesse sentido, os rankings surgem como uma importante ferramenta para auxiliar esses atores a diferenciar as instituições.

Rankings de educação superior existem desde o final dos anos 1980, e uma década depois foram publicados os primeiros rankings de EN do mundo (Engwall, 2007). Segundo Engwall (2007), os rankings podem dividir-se naqueles baseados no “ensino” e naqueles baseados em “reputação”. O autor difere eles como o primeiro sendo baseado nas características de input (entradas), processos e output (saídas), exemplificados, respectivamente, por equipe acadêmica, internacionalização e pesquisa, e remuneração dos egressos. Já os rankings baseados em reputação são aqueles que consideram “a opinião dos alunos, dos decanos das escolas de negócios e dos recrutadores [das empresas]” (Engwall, 2007, p. 24, tradução nossa). A orientação e a relevância de cada tipo de ranking variam de acordo com os interesses do mercado em que eles são interpretados e utilizados; e essa variação nos critérios leva a rankings diferentes e mostra a importância de se conhecer os critérios de avaliação. Portnoi, Bagley e Rust (2010) dizem que há de se ter cuidado ao consultar essa ferramenta de classificação de IES pois são sistemas que utilizam diferentes indicadores e podem ter omitido outros que apresentariam diferentes resultados; o que leva à reflexão de que “[...] cada sistema de ranking implicitamente define qualidade da educação por meio de indicadores selecionados e mecanismos de distribuição de pesos” (Portnoi; Bagley; Rust, 2010, p. 3, tradução nossa).

A pressão sobre as EN para sustentarem-se nesse ambiente de competição provoca uma busca pelo prestígio de fazer parte desses rankings, o que pode torná-los instrumentos que levam ao isomorfismo entre as instituições (Portnoi; Bagley; Rust, 2010; Adler; Harzing, 2009), pois elas buscam atender a determinados indicadores e acabam gerando essa similaridade nos seus processos de gestão.

Engwall (2007) reflete que essa homogeneização é natural em negócios de diversas áreas e não é, necessariamente, uma fragilidade, podendo ser interpretada como resultado de intensas forças de convergência, tais como “[...] avaliações nacionais, creditações [...] e rankings” (2007, p. 24, tradução nossa). Boas práticas de instituições tradicionais, respeitadas e de sucesso podem ser bons exemplos a ser seguidos por aquelas que estão em outra fase da jornada; assim como a troca de ideias entre atores que estão vinculados às IES e aqueles que atuam apenas no mercado pode fortalecer essa rede de desenvolvimento da educação em negócios (Engwall, 2007).

Em sua pesquisa, Ashiru, Whitfield e Warwick (2022) concluíram que ranking, reputação e empregabilidade foram os fatores mais decisivos para a escolha dos alunos em EN do Reino Unido e da Europa; e que a reputação da IES precisa estar composta por valores e competências que atendam as aspirações pessoais dos potenciais alunos para que seja percebida e valorizada por eles e influencie sua escolha. No mesmo sentido, Pucciarelli e Kaplan (2019) reconhecem que a reputação de uma IES está ligada ao índice de empregabilidade que ela gera, pois é impactada pelo reconhecimento da formação de um profissional para os empregadores – que valorizam mais do que o nível de titulação desse profissional. Para Engwall (2007), a expansão da educação em negócios, crescente nas últimas décadas, faz com que reduza muito a exclusividade das EN e seus egressos, e leva a uma importância ainda maior da reputação dessas instituições. A reputação pode ser a diferença entre a instituição que vai sobreviver à concorrência, que cresce constantemente, e aquela que não vai conseguir competir e terá destino incerto.

Dessa forma, por estarem entre as áreas da educação que mais crescem no mundo, as EN estão em constante julgamento pelo mercado e devem estar sempre em busca por atualizações e atentas às demandas de seu público (Istieulova; Peljhan, 2013). Alajoutsijärvi, Kettunen e Sohlo (2018) afirmam que a concorrência na educação em negócios é baseada em “competição por posição”, o que significa que o valor dessa titulação está exatamente no status social que ela confere ao profissional formado (que busca ser vinculado a uma EN com imagem superior à de seus concorrentes). Os autores afirmam que essa “posição” desejada pelas escolas é sobre como o seu mercado as julgam, e abrange legitimidade, status e reputação. No entendimento de Alajoutsijärvi, Kettunen e Sohlo (2018), legitimidade é o que afirma que a EN existe em determinado contexto, que a reconhece e permite que

busque recursos financeiros e network; é o que primeiro faz com que os alunos se interessem pela escola, pois a formação em negócios não garante uma posição profissional ao concluí-la, então eles buscam uma EN que já faça parte de uma comunidade e não terá sua legitimidade questionada. Assim, legitimidade é a propriedade que iguala ou aproxima muito uma escola do grupo ao qual pertence; já o status é o que a diferencia daquele grupo, que define sua ordem dentro do ranking desse grupo, e é conquistado por prestígio e influência social, por exemplo. E, por fim, reputação é sobre como a performance da escola mostra que ela tem qualidade e condições de antecipar e enfrentar o que o futuro reserva; além disso, é sujeita a mudanças mais rápidas, de acordo com as decisões e ações da escola (Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018). Segundo os autores, os três indicadores apresentados podem ser buscados, avaliados e reconhecidos por meio de mecanismos como a acreditação internacional, e contribuem para recompensar o investimento depositado no processo.

A literatura traz mais conceitos para agregar à reflexão sobre o que está contido na competição na educação superior e seus fatores influenciadores. Pucciarelli e Kaplan (2019) apostam na força da diferenciação para destacar uma IES e conferir-lhe visibilidade, para que seus stakeholders a distingam dos concorrentes. Para alcançar essa diferenciação, os autores sugerem a utilização de um framework da competitividade desenvolvido por eles, chamado de 3Es: *enhance*, *embrace* e *expand* (Pucciarelli; Kaplan, 2016) (em tradução nossa, respectivamente: fortalecer, adotar e ampliar). Conforme os autores explicam, *enhance* é sobre potencializar prestígio e fatia de participação no mercado; *embrace*, sobre praticar uma mentalidade empreendedora, com tomada de decisão e autonomia; e *expand* é sobre ampliar as relações de cooperação com parceiros e explorar as possibilidades do mundo digital. Apenas oferecer “mais” não é o bastante – mais cursos, mais vagas, mais alcance físico (Pucciarelli; Kaplan, 2019), é preciso buscar sua diferenciação, o que lhe agrega distinção e vantagem. A importância de a IES conhecer o seu mercado está em desenvolver estratégias de distinção a partir disso, mantendo a coerência com sua missão; e as escolas podem utilizar uma certificação internacional como vantagem competitiva para se diferenciar das demais, destacando-se no seu contexto.

Nesse sentido, poderia ser de grande valor integrar um ranking respeitado internacionalmente, que fosse baseado em ambas as perspectivas “ensino” e

“reputação” citadas anteriormente, e que classificasse as instituições de forma transparente, com detalhada interpretação dos indicadores. Engwall (2007) refere-se às creditações internacionais como mecanismos cujo propósito é “elevar o status das instituições [...] e de seus graduados, facilitando assim seu sucesso no mercado de trabalho [...] uma forma de distinguir os que estão dentro dos que estão fora” (2007, p. 23, tradução nossa). Nesse sentido, a creditação internacional pode ser um meio seguro de buscar competitividade, pois é conferida por agências reconhecidas, respeitadas, e que são claras e objetivas quanto aos indicadores avaliados, facilitando o entendimento e credibilidade do mercado em relação às IES (AACSB, 2022a).

2.2 ACREDITAÇÃO INTERNACIONAL DE ESCOLAS DE NEGÓCIOS

A creditação de escolas de negócios no contexto desta pesquisa é uma certificação concedida como resultado de um processo voluntário³ de avaliação, autoavaliação e reestruturação que atesta, em âmbito internacional, que a escola que a possui tem seus processos planejados e executados de acordo com determinados indicadores, e está apta e comprometida a continuamente melhorar seu desempenho (Zammuto, 2008). É uma forma de garantir a sua qualidade ao mercado por meio da validação de uma renomada agência internacional, impactando positivamente a imagem da EN e mostrando a potenciais alunos de dentro e de fora de seu país que a IES tem estratégias voltadas para um ensino de qualidade, com potencial de diferenciá-la de suas concorrentes e de atrair mais alunos (Istileulova; Peljhan, 2013). O processo de certificação tem um relevante custo financeiro⁴ para a IES (Fleşeriu *et al.*, 2020), com longa e exaustiva duração (Okulova; Shakina, 2022), exigindo de gestores e corpo administrativo envolvidos muito esforço e tempo dedicado, tanto antes como após a sua conquista; por isso é uma escolha de investimento que deve ser feita com responsabilidade e comprometimento.

³ É uma iniciativa da escola de negócios a busca pela certificação, a qual candidata-se ao processo de avaliação da acreditadora.

⁴ Esse custo pode ultrapassar \$ 70.000 na AACSB, dependendo do tempo que durar o processo até a certificação; e alguns custos permanecem, como a taxa anual para escolas acreditadas (Fleşeriu *et al.*, 2020). O custo da AACSB pode ser até 4x maior do que o valor em outras agências (Hunt *et al.*, 2015).

A cultura da acreditação internacional das EN teve início nos Estados Unidos no século 20, com a agência AACSB (Fleşeriu *et al.*, 2020; Zammuto, 2008), a qual iniciou suas operações em 1916, certificando apenas escolas daquele país até 1996, quando ajustou sua estratégia e avançou para outros continentes (Zammuto, 2008). No final dos anos 1990, surgiram outras duas agências credenciadoras que hoje completam a tríade das principais acreditadoras internacionais de EN no mundo: a EQUIS (originária na Bélgica) e a AMBA (da Inglaterra) (Okulova; Shakina, 2022; Fleşeriu *et al.*, 2020; Dos Santos; Maccari, 2018; Zammuto, 2008). Essas agências diferenciam-se entre si quanto a diversas características, como, por exemplo, seu foco, estratégia e metodologia, mas as três se assemelham no pioneirismo no mercado global, no rigor acadêmico, e nos standards baseados na missão da escola, o que as une no topo das mais importantes acreditadoras do mundo (Okulova; Shakina, 2022; Fleşeriu *et al.*, 2020; Hunt *et al.*, 2015).

Desde sua origem, a AACSB sempre foi muito rigorosa em sua avaliação, o que levava à não certificação de IES menores, sem foco em pesquisa, e fez com que, ao longo das décadas, fosse reforçada a imagem de respeito e confiabilidade nas instituições acreditadas por ela (Zammuto, 2008; Hunt *et al.*, 2015); sendo considerada, atualmente, a principal e mais respeitada agência certificadora de EN do mundo (Guth; Stonebraker, 2022; Okulova; Shakina, 2022; Fleşeriu *et al.*, 2020; Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018). Há autores que acreditam que a AACSB deve ser a agência escolhida pela EN caso não seja possível buscar mais de uma certificação (Miles *et al.*, 2015); e, inclusive, gestores de EN acreditadas por EQUIS e AMBA consideram a AACSB como um requisito básico para uma EN conquistar a confiança do mercado e competitividade (Miles *et al.*, 2015). Em relatório publicado em seu site, a AACSB apresenta dados que mostram uma dimensão de seu alcance, como o número de escolas acreditadas por ela, que chegou a 949 em 2022 (5,7% das 16.563 escolas que oferecem programas em negócios no mundo), e o crescimento de 20% nas matrículas em cursos de pós-graduação em programas de negócios com selo AACSB nos últimos 5 anos (AACSB, 2022c). Dessa forma, é interessante e conveniente que esta pesquisa esteja debruçada sobre uma universidade que tem sua EN acreditada pela AACSB.

A agência declara que seu propósito é

incentivar as escolas de negócios a se responsabilizarem por melhorar as práticas de negócios por meio de um compromisso com a gestão estratégica, o sucesso do aluno, a liderança de pensamento⁵ e o impacto social. (AACSB, 2023)

Objetivamente, o processo de acreditação da AACSB visa desenvolver sistematicamente a escola por meio da abrangência de seus standards (AACSB, 2022b), que são indicadores de diversas áreas, norteadores da avaliação e do esforço das escolas durante o processo, e analisados com rigor pela agência (Batista; Romani-Dias, 2022). Os standards (Figura 1) contemplam uma multidisciplinaridade que culmina na formação do perfil de egresso ideal desejado pela EN, percorrendo áreas consideradas imprescindíveis para o desenvolvimento de um profissional que impactará positivamente a sociedade (Guth; Stonebraker, 2022). A partir desses norteadores e seguindo as orientações metodológicas da AACSB, a escola tem ampla autonomia para desenhar os caminhos que deseja seguir para acompanhamento da evolução de seus alunos, visando sempre à melhoria contínua (AACSB, 2022a).

Os indicadores utilizados por cada agência credenciadora são uma referência para que as partes interessadas possam identificar diferenças e destaques entre as IES e seus titulados no mercado (Zammuto, 2008). Em 2013, os standards de avaliação da AACSB foram atualizados e passaram a atender necessidades da nova realidade da globalização da educação em negócios, realmente estimulando as IES a focar em inovação, compromisso e impacto⁶ (Miles *et al.*, 2015); e, em 2020, ocorreu a mais recente atualização, reduzindo de 15 para 9 standards, conforme apresentados na Figura 1.

⁵ Tradução nossa do original “thought leadership”.

⁶ Os quais são os focos declarados pela AACSB, conforme mostra a figura 1.

Figura 1 – AACSB Standards 2020



Strategic Management and Innovation	Learner Success	Thought Leadership, Engagement, and Societal Impact
1. Strategic Planning	4. Curriculum	8. Impact of Scholarship
2. Physical, Virtual, and Financial Resources	5. Assurance of Learning	9. Engagement and Societal Impact
3. Faculty and Professional Staff Resources	6. Learner Progression	
	7. Teaching Effectiveness and Impact	

Fonte: AACSB, 2022b.

Analisando o Guia de Interpretação dos Standards de 2020 (AACSB, 2022a), é possível identificar as competências que a AACSB objetiva desenvolver por meio de seus standards; incluindo os seguintes – mas não limitados a esses:

- mentalidade de aprendizagem contínua;
- busca atualizar-se e ser relevante;
- mentalidade inovadora;
- engajamento em múltiplos contextos;
- agilidade tecnológica;
- dinamicidade;
- curiosidade intelectual;
- pensamento crítico;
- envolvimento ativo e autonomia para aprender e desenvolver-se;
- busca de conhecimento na prática;
- busca de desenvolvimento na troca com pares e demais atores;
- habilidades de comunicação – oral e escrita;
- engajamento para impacto social (busca melhorar suas comunidades locais);
- respeita e promove a diversidade.

Segundo Batista e Romani (2022), a automação e as novas tecnologias podem suprir um relevante percentual das funções executadas por pessoas num

futuro bem próximo, até 2030, o que vai demandar competências específicas dos profissionais para adaptarem-se às novas necessidades do mercado de trabalho. Mesmo considerando que ainda haverá algumas mudanças imprevisíveis nessas necessidades ao longo do tempo, é esperado que habilidades sociais e emocionais, críticas e analíticas, e criativas e cognitivas – as chamadas soft skills – estejam entre as mais importantes no novo perfil de profissional que será demandado (Batista; Romani, 2022). Os autores mostram em sua pesquisa que as soft skills que a AACSB objetiva que suas escolas acreditadas desenvolvam são compatíveis com as principais competências consideradas tendências para o mercado em 2022.

As escolas com selo AACSB passaram a ser obrigatoriamente avaliadas pelos novos standards a partir do mês de julho de 2023 (AACSB, 2022b), devendo demonstrar à acreditadora que estão alinhadas à nova versão dos padrões de avaliação. Guth e Stonebraker (2022) identificam que a principal mudança está em focar os standards nos “outcomes”, que são os resultados e produto gerados pelos programas da escola; anteriormente eram voltados aos “inputs”, que é o que o programa oferece para a formação do aluno. Os autores também identificaram alguns termos que se destacaram no Guia de Interpretação dos Standards de 2020, como “aprendizes”, “impacto social” e “aprendizagem permanente”. O primeiro termo substitui aquele usado anteriormente pela agência (“estudantes”); a alteração deve-se ao fato de referir-se a quem “aprende” (não a quem “estuda”), e servir para todos os níveis de ensino (Guth; Stonebraker, 2022). “Impacto social” é mencionado 47 vezes no guia e refere-se a qual impacto que a escola entrega à sociedade em seu entorno local, regional, nacional e internacional. Por fim, “aprendizagem permanente” incentiva uma mentalidade que busque conhecimentos além dos limites do oferecido pelo curso (Guth; Stonebraker, 2022; AACSB, 2022a). Essas características da última atualização dos standards reforçam a valorização que a AACSB dá ao perfil do profissional em negócios que as escolas que possuem seu selo estão formando e como ele vai contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

A partir das informações sobre standards e competências apresentadas no Guia (AACSB, 2022a), juntamente com a posição de diversos autores que afirmam que a acreditação gera uma ótima reputação para a escola (Okulova; Shakina, 2022; Alajoutsijärvi; Guillotin; Mangematin, 2018; Kettunen; Sohlo, 2018), é possível inferir que a reputação está ligada a esforços voltados para a melhoria da qualidade do ensino, pois a maioria dos standards voltam-se para esse propósito. Dessa forma,

além da dimensão da acreditação apresentada acima, existe um contexto que a cerca que é menos objetivo, com o seu papel estratégico para a EN. O percurso necessário para a obtenção da certificação impacta a escola de forma sistêmica, não apenas no que se refere aos processos de sua atividade-fim (ensino), mas em todos os níveis da organização (lógica dominante, cultura, estruturas e sistemas) (Sohlo; Nätti, 2019); por isso é uma importante oportunidade de implementação e melhorias de práticas que afetam a cultura gerencial da IES como um todo. Nos anos 1980, com o advento do “capitalismo acadêmico”⁷, o qual trouxe métricas para avaliar e melhorar a eficiência da IES, as escolas passaram a ser percebidas não só por seus valores acadêmicos, mas também por valores econômicos, o que fortaleceu as avaliações e rankings das agências acreditadoras, pois a legitimidade das EN passou a percorrer o caminho dessas agências (Dos Santos; Maccari, 2018). Dessa forma, para Alajoutsijärvi, Kettunen e Sohlo (2018), o crescimento do alcance das acreditadoras está diretamente ligado ao crescimento da competitividade na área da educação superior em negócios.

Assim, também devido ao aumento no custo da educação em negócios, as agências são pressionadas a objetivamente distinguir as melhores escolas das não tão boas, servindo de referência na busca pelo melhor custo-benefício (Adler, 2009). Zammuto (2008), inclusive, menciona que a AACSB introduziu nos Estados Unidos, quando do início de suas operações, a ideia de diferenciação baseada em indicadores de qualidade entre as EN concorrentes em um mercado. Então, a noção de distinção a partir da acreditação já existia, mas foi com a mudança na forma como as EN eram valorizadas que as acreditadoras fortaleceram sua relevância nesse cenário (Ferran; Zhao, 2016).

Esse processo de distinção passa por um importante valor da AACSB, que é o fato de suas estratégias de avaliação, autoavaliação e transformação da EN serem desenvolvidas a partir da missão da própria escola (Hunt *et al.*, 2015), o que faz com que sua identidade e da IES, suas singularidades e valores, sejam mantidos e incentivados. Quando as EN respondem a questões como “quem são nossos clientes” e “quais serviços oferecemos”, indispensáveis à missão e à conquista da certificação, elas já têm benefícios apenas em trazer essa discussão estratégica à

⁷ O capitalismo acadêmico é um desdobramento do capitalismo e “[...] enfoca a análise de práticas e estruturas universitárias que se aproximam das do mercado e aponta a lógica econômica como norteadora das práticas acadêmicas” (Costa; Goulart, 2018, p. 397).

tona, analisando o mercado em que estão inseridas (Zammuto, 2008), e têm autonomia para definir quais caminhos utilizarão para atender aos standards e atingir seus objetivos (AACSB, 2022a).

Outro aspecto de grande relevância que a acreditação oferece é que a IES passa a fazer parte de uma rede global de instituições, com possibilidade de acesso a práticas inovadoras e troca de conhecimento com corpo discente, docente e administrativo com as melhores EN do mundo (Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018). Para Engwall (2007), “[...] pode-se esperar que a imitação desempenhe um papel importante no desenvolvimento da educação gerencial [...]” (2007, p. 18, tradução nossa), pois essa troca torna-se uma relação na qual todas as partes ganham amadurecimento e a educação avança; e a acreditação favorece e viabiliza esses intercâmbios de alunos, professores e gestores. Dessa forma, a acreditação mostra-se como um processo de ótima relação custo-benefício na busca por status e reputação, pois é um projeto coletivo, com um selo tradicional e reconhecido no mundo, e essa busca realizada individualmente pela EN ou pela IES seria uma trajetória muito mais penosa e limitada.

Enfim, as IES investem na acreditação quando percebem que ela pode melhorar sua vantagem competitiva na região onde atua ou busca atuar, aprendendo com as melhores práticas de outras escolas acreditadas e reforçando sua reputação em comparação com as não acreditadas, o que as torna mais atrativas regionalmente (Dos Santos; Maccari, 2018).

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA A PARTIR DA ACREDITAÇÃO INTERNACIONAL

Ao iniciarmos esta seção, é importante reforçar que esse trabalho se desenvolve a partir da perspectiva de que o reconhecimento obtido por meio da acreditação é uma consequência do processo que tem por principal objetivo desenvolver a qualidade do ensino de negócios e do profissional que a escola certificada forma e insere na sociedade (Okulova; Shakina, 2022; Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018). Quando falamos de uma EN que possui o selo de acreditada internacionalmente, entendemos que foram atendidos os critérios de qualidade de ensino exigidos por uma renomada agência certificadora e que eles são pressupostos para o reconhecimento conferido. Todo esse processo, por sua

vez, precisa gerar aumento na captação de alunos e financiamentos para trazer resultados positivos e ser sustentável (Fleşeriu *et al.*, 2020).

A partir do exposto, estando entendido como atuam as forças influenciadoras da competição na educação superior e o que é a acreditação internacional, agora vamos identificar quais os papéis possíveis dessa certificação na geração de vantagem competitiva para uma IES. Vantagem competitiva nos negócios significa desempenho superior de uma empresa (Porter, 2009). Segundo Porter (2009), uma empresa alcança desempenho superior quando tem custo operacional e de produção mais baixo que seus concorrentes ou quando tem uma diferenciação que aumenta seu lucro em relação a eles. Desempenho superior, por sua vez, é totalmente relativo, pois depende das características do mercado em que o negócio está inserido e de seus concorrentes (Porter, 2009). Devido a essas forças competitivas serem muito dinâmicas, as IES precisam se adaptar a um contexto que está em constante mudança, e a acreditação internacional torna-se um importante aliado para escolas que desejam se destacar, pois com isso ganham credibilidade e vantagens para acompanhar as mudanças (Ferran; Zhao, 2016).

O pano de fundo desta seção é a criação de valor para stakeholders, e para isso veremos alguns pontos apresentados por Freudenreich, Lüdeke-Freund e Schaltegger (2020), que dizem que a criação de valor deve ser benéfica para todas as partes envolvidas, tanto as que recebem valor quanto as que criam valor – tanto clientes como funcionários devem ajudar a criar valor como também usufruir deles. Os autores trabalham com a teoria do stakeholder, que “vê clientes como participantes ativos em um modelo de negócio” (2020, p. 9), pois sua contribuição pode ser explorada muito além do que pagam por bens e serviços, pois “também oferecem outros valores ao negócio, por exemplo, dados pessoais e preferências de consumo, como ajudando a ter informação detalhada sobre o público-alvo” (Freudenreich; Lüdeke-Freund; Schaltegger, 2020, p. 9). Dessa forma, eles acreditam que todos os stakeholders devem ser encorajados a expressar suas expectativas e contribuir na solução de questões de sustentabilidade que surgirem em relação à criação de valor, o que pode ser muito útil para o melhor aproveitamento da acreditação pelas escolas de negócios e instituições de ensino superior.

São diversos os motivos que levam as IES a investirem no difícil processo da acreditação internacional, e eles parecem convergir para um foco no fortalecimento

da imagem que o público tem da instituição. As escolas buscam as creditações para construir sua reputação e fazer parte do importante ranking formado pelas detentoras desse selo (Guillotín; Mangematin, 2018). A certificação legitima a qualidade e o desempenho da escola, concede status e reputação, e essa legitimidade é usada como critério de escolha por seus stakeholders, podendo configurar-se como uma vantagem competitiva para a escola (Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018). Hunt *et al.* (2015) dizem que a acreditação é desejada também por valorizar a marca da IES diante de potenciais novos alunos pelo fato de as empresas terem-na como um lugar seguro para recrutar, pensamento corroborado por Ashiru, Whitfield e Warwick (2022), cuja pesquisa mostrou que empregadores nos Estados Unidos são influenciados pelo selo da AACSB na titulação de candidatos quando contratam novos colaboradores. Dessa forma, a percepção que os stakeholders têm sobre uma EN acreditada parece ter importância primária para que a certificação possa ser explorada plenamente e gerar vantagem competitiva.

Conforme entendimento já mencionado, a realidade regional pode impactar e diferenciar escolas de uma região para outra e influenciar diretamente na maneira como a acreditação se manifestará para a instituição e seus stakeholders (Okulova; Shakina, 2022; Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018; Hunt *et al.*, 2015; Travis, 2013). O cenário que se apresenta em regiões com maior oferta de EN acreditadas pode nos ajudar a entender e combater os efeitos que operam num mercado com essa característica. A reputação baseada apenas na acreditação pode não ser mais uma vantagem competitiva nesses ambientes (Guillotín; Mangematin, 2018) e pode dificultar a percepção da certificação como uma evidência de excelência, como é o caso dos EUA, onde as EN precisam ter a acreditação, mas isso não as diferencia mais, pois tornou-se o mínimo que precisam ter (Hunt *et al.*, 2015). Portanto, ter a certificação em um país ou região onde se é uma das primeiras instituições com o selo pode ser uma vantagem competitiva, mesmo que de prazo determinado, destacando sua reputação em relação às instituições que não a têm (Zammuto, 2008).

Nesse sentido, Fleşeriu *et al.* (2020) investigaram o impacto da certificação na escolha da universidade pelos alunos na Romênia e na França, países que à época tinham, respectivamente, 1 EN acreditada, e o maior número de EN acreditadas da região EMEA (Europa, Oriente Médio e África). A pesquisa concluiu que o custo-

benefício da certificação AACSB na IES da Romênia foi positivo e trouxe resultado importante, e que a acreditação internacional levou a um aumento no número de alunos ao usar o logo da acreditadora. Já na França, a pesquisa identificou um aumento no número de alunos estrangeiros vindos por causa da acreditação internacional, mas com uma tendência de queda após os 2 primeiros anos de certificação, devido ao aumento no número de instituições acreditadas e da distribuição dos alunos entre elas, o que evidencia a relevância de considerar as especificidades da realidade do mercado para conduzir as estratégias da IES.

Pesquisando nesse mesmo sentido, Okulova e Shakina (2022) investigaram 139 EN certificadas pela AACSB no mundo todo e concluíram que o contexto em que a escola está inserida impacta na percepção de valor que o mercado tem sobre a acreditação. Ainda, Alajoutsijärvi, Kettunen e Sohlo (2018) ponderam que é perceptível que, “[...] quanto mais escolas de negócios acreditadas há em determinado país, mais difícil torna-se ganhar vantagem competitiva por meio da acreditação” (2018, p. 204, tradução nossa), como, por exemplo, os países EUA, Canadá e França, que concentram muitas instituições acreditadas. Os autores afirmam, entretanto, que, definitivamente, nenhuma EN sem acreditação estará em uma alta colocação num ranking de EN numa região como essas; ou seja, a certificação internacional não deixa de ser um requisito muito importante.

Outra possível consequência da disseminação da acreditação é o efeito chamado de mimetização das certificações, causado por as EN seguirem um padrão de indicadores definido pela agência acreditadora (Guillotín; Mangematin, 2018). Entretanto, essa repercussão não parece ser uma fragilidade do processo de acreditação, e sim o desenvolvimento natural de um mercado que evolui e passa a exigir cada vez mais dos concorrentes, inclusive incentivando a troca de experiências, visando à melhoria contínua e ao desenvolvimento da educação em negócios (Engwall, 2007). Ferran e Zhao (2016) entendem que a proposta das agências é estimular que as EN adotem estratégias baseadas em sua missão e em suas especificidades e nas do mercado em que estão inseridas, com o objetivo de oferecer flexibilidade e incentivar que cada escola estimule seus diferenciais. Os autores acreditam que a “[...] acreditação serve como um catalisador para a mudança, motivando a melhoria do programa” (2016, p. 64, tradução nossa). Diante disso, o Brasil vive um momento diferente desses mercados citados, oportunizando

às IES com escolas acreditadas a possibilidade de explorar o fato de compor esse grupo seletivo.

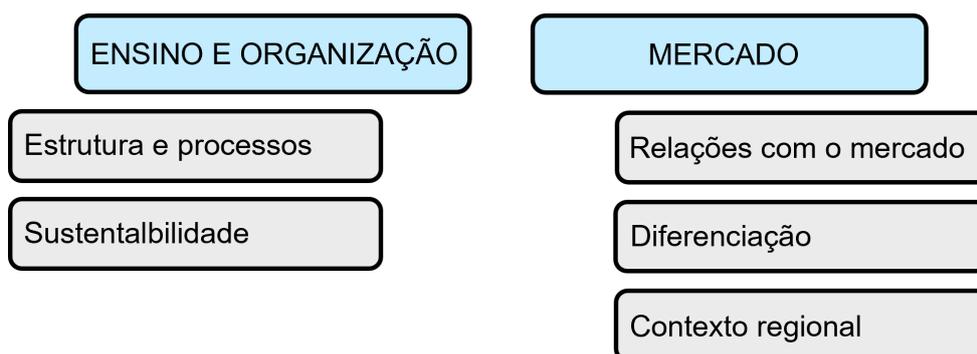
Há outros aspectos pertinentes referentes a mercados recentes e não saturados em relação à acreditação internacional que precisam ser mencionados. Zammuto (2008) destaca que essas escolas pioneiras exercem um tipo de ensinamento aos estudantes sobre o que é a certificação e sobre as competências que ela desenvolve na IES e, conseqüentemente, nos profissionais titulados nela, por isso a importância de valorizar esse selo na divulgação da instituição ao mercado. O autor também fala que, à época de sua pesquisa, a educação em negócios era a maior área na internacionalização da educação no mundo, com quase 1/3 das matrículas de alunos estrangeiros nos EUA; quase 50%, na Austrália; e 80%, no Reino Unido. Após 2006, esses números começaram a desacelerar e o autor acredita que a causa disso tenha sido uma reação dos governantes locais investindo na educação de seus países para atrair e reter alunos – de seus países, utilizando a acreditação para diferenciar e destacar suas IES (Zammuto, 2008). Em 2008, os países que mais recebiam alunos estrangeiros eram aqueles com mais escolas acreditadas e que trabalhavam duro para manter-se no topo do ranking global e não perder alunos para os novos países entrantes no cenário da acreditação, que agora conseguiam reter seus alunos locais (Zammuto, 2008). Esses dados reforçam a importância de entender aspectos diversos do ambiente competitivo da IES, que devem ser analisados na escolha pelas melhores estratégias para usufruir de todo o potencial que o selo pode oferecer.

Nos últimos anos, as pesquisas que foram realizadas sobre o tema deste trabalho não contemplaram alguma questão que é importante para este projeto. Ou foram desenvolvidas em países/regiões com tradição em acreditação (Okulova; Shakina, 2022), ou com baixo número de respondentes (Fleşeriu *et al.*, 2020), ou com coleta de dados na literatura somente (Guillotín; Mangematin, 2018; Hunt *et al.*, 2015). Mais do que isso, parece haver uma lacuna nos estudos referentes aos efeitos da acreditação internacional na competitividade de todas as áreas de conhecimento em uma universidade; assim como o inverso, ausência de estudos sobre o impacto de ser uma EN acreditada inserida em uma universidade. É sabido que a acreditação envia sinais positivos sobre a instituição ao mercado (Okulova; Shakina, 2022), então identificar a expectativa de alunos e empresas de uma região específica sobre uma universidade acreditada é etapa importante do processo de

valorização do selo. Além disso, será interessante e pertinente coletar esses dados no presente momento desta pesquisa para poder, no futuro, comparar, identificar e registrar a evolução de aspectos da acreditação como vantagem competitiva e a maturidade do mercado das EN com essa certificação.

Diante do exposto, para melhor visualização dos achados a partir da pesquisa bibliográfica, foi elaborada uma síntese das informações coletadas de 14 referências utilizadas neste capítulo (Apêndice A) e referem-se ao que os autores indicaram como (a) fatores geradores de vantagem competitiva (nem sempre este termo é usado explicitamente) e (b) estratégias e ações indicadas como meio para de fato alcançar a vantagem. As publicações acadêmicas trazidas neste material, assim como as demais que compuseram este Referencial Teórico, são pesquisas realizadas no contexto da educação superior, algumas com ênfase na educação de negócios, e algumas especificamente sobre as creditações internacionais. A partir de seu conteúdo, foi desenvolvido o Quadro 1, refinando por meio de análise derivada de 5 categorias identificadas por esta pesquisadora, baseando-se em pressupostos relacionados na literatura deste Referencial. As categorias estão distribuídas sob duas grandes bases teóricas, que foram denominadas “ensino e organização” e “mercado” (Figura 2).

Figura 2 – Bases teóricas



Fonte: Elaborado pela autora.

A base “ensino e organização” abrange aquilo que se origina e produz efeitos diretamente na qualidade de ensino e nas estruturas e processos internos à IES. E “mercado” traz as categorias que influenciam e são influenciadas pelos atores e fenômenos externos à organização.

Conforme já constatado no desenvolvimento deste capítulo, por meio do Quadro 1 podemos verificar mais claramente que os fatores relacionados ao mercado são os mais citados quando falamos sobre competitividade, em comparação às considerações quanto ao desenvolvimento do ensino e da organização.

Ambos os fatores, relacionados ao mercado e relacionados a ensino e organização, parecem estar relacionados, conforme a literatura sugere (Okulova; Shakina, 2022; Alajoutsijärvi; Guillotin; Mangematin, 2018; Kettunen; Sohlo, 2018), mas o que mais é evidenciado são os fatores secundários, o fim e não o meio, que é a forma como o mercado recebe e percebe esse valor. Também podemos perceber que os estudos sobre fatores que podem gerar vantagem competitiva para a IES que não focam na acreditação internacional, especificamente, também trazem contribuições que se relacionam e podem ser geradas por meio dela. É o caso de Portnoi, Bagley e Rust (2010), que falam sobre a economia global do conhecimento, que é quando o conhecimento é valorizado como um produto no mercado global, fazendo com que a educação no setor de interesse receba investimento de governos e organizações para tornar-se um fator gerador de vantagem competitiva. E já sabemos que esse processo de internacionalização de alunos, egressos e docentes é um dos principais focos e consequências da acreditação.

Pucciarelli e Kaplan (2019; 2016) também não falam especificamente da certificação internacional em suas publicações, mas trazem pontos que claramente podem ser relacionados, que é a importância da missão e da visão da IES na formulação das estratégias competitivas (2019); e quando recomendam que a “[...] expansão das interações e a cocriação de valor com as principais partes interessadas” (2016, p. 316, tradução nossa) sejam ações estratégicas a ser seguidas. Já sabemos que ambos os fatores também são estimulados pela acreditação.

Quadro 1 – Fatores e estratégias geradores de vantagem competitiva¹

Categoria	Fatores geradores de vantagem competitiva	Estratégias e ações competitivas
Estrutura e processos	<ul style="list-style-type: none"> *aumento na quantidade de publicações acadêmicas; *ajuda a atrair docentes desejáveis. *inovação de processos, melhoria contínua e gestão do conhecimento; *standards exigem articulação clara do propósito. 	<ul style="list-style-type: none"> *internacionalização fonte de oportunidades e recursos (docentes, inclusive); *o que atrai docentes desejáveis: salário-base, carga horária, apoio à pesquisa etc. *educação contínua de professores e funcionários, e modernização dos processos; *mudança cultural dentro da EN: educar gestores sobre o valor do credenciamento; *incorporar ideia de comercialização do conhecimento; *tanto clientes como funcionários devem ajudar a criar valor como também usufruir deles.
Relações com o mercado	<ul style="list-style-type: none"> *acesso a informações claras sobre qualidade e valor; *se poucas EN certificadas: educa futuros alunos sobre o selo *expansão das interações e cocriação de valor com stakeholders; *economia global do conhecimento: conhecimento é produzido e trocado; *standards exigem articulação da estratégia; *troca de ideias e experiências entre as instituições; *um propósito conjunto deve resultar dos valores partilhados de uma empresa e dos seus stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> *marca é sobre pessoas e experiência: usar vozes de alunos, ex-alunos e professores; *corpo docente fazer marketing ativo de si mesmos para atrair recursos e vínculos; *ensinar ao mercado sobre a acreditação ajuda a gerar valor. *comercializar pesquisa preserva valor estratégico da criação de conhecimento; *repensar relacionamentos, pontos de contato e atividades conjuntas com o mercado; *publicações não puramente científicas, mais atrativas aos públicos de interesse; *educar empresas para incentivarem estudos de colaboradores em IES acreditadas.
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> *volume médio de negócios de EN acreditada é em torno de 40% maior; *após 4 anos de acreditação, o VPL² é marginalmente alto; *valor do financiamento estatal dobrou após 3 anos da acreditação. *atração de estudantes locais e internacionais; *aumenta participação de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> *acreditação como oportunidade de solicitar recursos adicionais à universidade; *IES e países projetam sua melhor imagem para competir por financiamento de pesquisa. *internacionalização fonte de oportunidades e recursos (alunos, inclusive); *currículo com competências relevantes para países plurais e multiculturas.
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> *autenticidade; *diferenciador importante das IES com fins lucrativos; *capital simbólico: conhecido e reconhecido como autoevidente; *influência positiva nos julgamentos: legitimidade, status e reputação; *ranking top 100 mundial ou top 20 nacional como vantagem competitiva; * IES passou de última a terceira colocada no ranking nacional. *reputação e ranking = empregabilidade; *empregadores veem AACSB de maneira favorável ao recrutar; *relação positiva entre selo AACSB e salários. 	<ul style="list-style-type: none"> *capitalizar capacidades inerentes: distinguir-se em vez de apenas oferecer mais; *autenticidade está nas raízes, identidade central e impacto; experiência única; *uma grande marca é decisiva na escolha, mas não substitui uma experiência ruim; *os sinais devem ser institucionalizados e reconhecíveis; qualquer variação confunde. *mais de 40% dos potenciais alunos escolhem IES pela empregabilidade; *ter ex-alunos e empresas na revisão dos currículos: competências relevantes; *programas, currículos e estratégias focados em empregabilidade.
Contexto regional	<ul style="list-style-type: none"> *região com poucas acreditadas impacta e diferencia; *quanto mais EN acreditadas, mais difícil a diferenciação; *mercado saturado afeta a competitividade da acreditação. 	<ul style="list-style-type: none"> *buscar uma acreditação internacional.

Fonte: Elaborado pela autora.

¹ Referências do Quadro 1 em ordem alfabética: Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018. Ashiru; Whitfield; Warwick, 2022. Engwall, 2007. Ferran; Zhao, 2016. Fleşeriu *et al.*, 2020. Freudenreich; Lüdeke-Freund; Schaltegger, 2020. Guillotin; Mangematin, 2018. Hunt *et al.*, 2015. Okulova; Shakina, 2022. Portnoi; Bagley; Rust, 2010. Pucciarelli; Kaplan, 2016. Pucciarelli; Kaplan, 2019. Sohlo; Nätti, 2019. Travis, 2013. Zammuto, 2008.

² O valor presente líquido (VPL) é um método que calcula o retorno de um investimento.

As informações classificadas no Quadro 1 têm importante papel na segunda fase desta pesquisa, quando foi viável uma análise profunda de seu conteúdo em contraste com os resultados da coleta de dados deste projeto. Além disso, as categorias identificadas contribuíram para a construção dos instrumentos de coleta de dados e sua posterior análise. A partir do exposto, agora este projeto terá andamento avançando para a apresentação da metodologia aplicada para seu desenvolvimento; detalhando, inclusive, como foi realizada a pesquisa bibliográfica mencionada.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa descritiva e de natureza aplicada, foi realizada por meio de um estudo de caso único, com abordagem e técnicas de coleta e análise qualitativas.

3.1 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

O objetivo descritivo caracteriza-se por visar à “[...] descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2002, p. 42). O procedimento estudo de caso foi considerado o mais adequado pela característica de estudar profunda e exaustivamente “[...] um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (Gil, 2002, p. 54). Ainda segundo Gil (2002), estudo de caso “[...] é o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos” (2002, p. 54). Um caso pode ser compreendido, entre outros, como “[...] um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura [...] do ponto de vista espacial ou temporal” (Gil, 2002, p. 138). Gil (2002) ainda cita como exemplos “[...] o que ocorre quando um empregado recebe o comunicado de sua demissão. [...] um período de tempo, como, por exemplo, o de implantação de um programa de qualidade” (2002, p. 138). Dessa forma, a unidade-caso estudada nesta pesquisa delimita-se no “impacto da acreditação internacional de uma escola de negócios como vantagem competitiva em uma universidade comunitária brasileira”.

O estudo de caso único justifica-se pela excepcionalidade do objeto da pesquisa, por investigar um fenômeno específico, em uma região específica, sobre um tipo de instituição específica, representada pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, por ter sido a primeira universidade brasileira a conquistar a acreditação internacional de uma das mais renomadas agências do mundo e por estar localizada em um mercado emergente no tema.

A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pois busca analisar os dados a partir de diversas perspectivas não uniformes, com os pesquisadores interpretando o que enxergam, ouvem e entendem dos dados coletados por meio de contato direto com as pessoas (Creswell, 2010). Esse método fundamenta-se na ideia de “[...] aprender sobre o problema ou questão com os participantes e lidar com a pesquisa de modo a obter essas informações” (Creswell, 2010, p. 209).

A coleta dos dados deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas, por ser um instrumento que favorece o “[...] foco na aprendizagem do significado que os participantes dão ao problema ou questão, e não ao significado que os pesquisadores trazem para a pesquisa ou que os autores expressam na literatura” (Creswell, 2010, p. 209), e favorece a coleta de informações históricas, características importantes para esta pesquisa. Como limitação desse tipo de instrumento, há a possibilidade de as informações serem impactadas pelo filtro da percepção e ponto de vista do entrevistado (Creswell, 2010), mas as vantagens do formato ainda superam essa fragilidade, focando atender aos objetivos deste projeto. Por exemplo, Triviños (1987) diz que esse tipo de instrumento “[...] mantém a presença consciente e atuante do pesquisador e, ao mesmo tempo, permite a relevância na situação do ator” (1987, p. 152). Por ser semiestruturado, esse modelo permitiu que a ação do investigador estivesse presente, por meio de questões formuladas a partir de toda a pesquisa já realizada até o momento da entrevista, assim como durante, contribuição valiosa do instrumento considerado por Triviños (1987) um dos principais na pesquisa qualitativa. As entrevistas foram realizadas virtualmente, pelo aplicativo Microsoft Teams, e os participantes foram definidos segundo critérios que serão detalhados posteriormente.

Segundo Creswell (2010), a análise dos dados na pesquisa qualitativa, com foco em preparar, interpretar e extrair sentido dos dados, pode acontecer desde o momento da entrevista, quando, por exemplo, “[...] o pesquisador pode estar analisando uma entrevista coletada anteriormente” (2010, p. 217), marcando a dinamicidade do formato. Após a conclusão das entrevistas, todo o material foi organizado e transcrito, e então foi feita a primeira leitura para obter uma percepção geral. Nesse momento, já teve início o processo de codificação, que consiste na organização do conteúdo em ideias, rotuladas com termos que surgiram das falas

dos participantes, inclusive (Creswell, 2010), e que também foram influenciadas pela pesquisa bibliográfica e pela classificação já identificada pela autora e apresentada na Figura 2. Esse processo de criação das categorias pelo pesquisador caracteriza a análise de dados indutiva (Creswell, 2010).

Após a preparação dos dados, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2014), é “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações [...] marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (2014, p. 33), que visa sistematizar procedimentos de modo que seja possível a inferência de conhecimentos (Triviños, 1987). Para Bardin (2014), 3 etapas compõem a técnica: a (a) pré-análise, a qual é compreendida pela organização do material oriundo da coleta de dados por entrevistas, assim como do resultado da pesquisa bibliográfica realizada; a (b) descrição analítica, que já inicia durante a etapa anterior, e nesse momento começa a estudar profundamente o material, com base nas hipóteses e referencial teórico, com o objetivo de identificar categorias coincidentes e divergentes de ideias; e a (c) fase de interpretação inferencial, a qual também já vem acontecendo, de certa forma, desde o início, e nesse momento chega a seu auge, estabelecendo relações por meio da reflexão, da intuição e do embasamento nos materiais coletados. A análise de conteúdo pressupõe considerar além do que está expresso nos materiais coletados; deve ser tão profunda que busque identificar e compreender o conteúdo latente que neles está contido, abrindo perspectivas, descobrindo ideologias e tendências (Triviños, 1987). A análise foi feita manualmente, para que não houvesse risco de nenhuma perda de interpretação importante no processo, e porque a quantidade de entrevistados favoreceu esse formato.

O campo empírico onde foi realizada a coleta de dados qualitativa foi a Unisinos, escolhida por ter sido a primeira IES brasileira classificada como universidade a receber a certificação de uma das mais importantes agências acreditadoras do mundo, e por estar localizada em um Estado que não tem mais nenhuma representante acreditada por alguma das três agências mais respeitadas globalmente, em uma região do País que possui apenas mais uma IES nessa condição. A Unisinos é uma universidade comunitária com dois campi localizados

nas cidades de São Leopoldo e Porto Alegre (Rio Grande do Sul), oferecendo atividades de pesquisa, ensino e extensão em diversas áreas do conhecimento, nas modalidades presencial, híbrida e a distância.

Os participantes da coleta de dados representaram duas populações. A primeira, de gestores, personagens-chave do processo de acreditação internacional da Escola de Gestão e Negócios da Unisinos, desde a fase embrionária, anterior à tomada de decisão, até os dias atuais. Esses foram selecionados de forma intencional, por terem vivenciado o fenômeno foco da pesquisa. Os convites foram direcionados e aceitos por (a) atual decano; (b) dois ex-decanos; (c) ex-membro do comitê de acreditação; e (d) atual coordenador do comitê de acreditação. O principal objetivo dessa coleta foi identificar as expectativas e os anseios que permearam a busca pela certificação, o que vislumbravam como principais benefícios e desafios, e se percebiam-na como instrumento de vantagem competitiva para a universidade; e como desdobrou-se a realidade durante o processo e após a homologação. Cinco pessoas compuseram essa amostra, pessoas com as quais esta pesquisadora não tem relação próxima, garantindo que não houve influência no processo.

A outra amostra representou o mercado por meio da população de alunos e egressos. Foram convidados alunos e egressos de 9 cursos, todos da Escola de Gestão e Negócios, dos níveis de ensino graduação, mestrado e doutorado, e que estiveram vinculados ao curso entre 2021 e 2023. Foram entrevistados 8 alunos e 1 egresso, e esse número deveu-se ao fato de ter sido esgotada a contribuição deles, não havendo informações novas nas últimas entrevistas realizadas. A coleta com essa amostra visou identificar o que avaliam no momento de escolha da IES para estudar e se o mercado vê valor em se relacionar com uma universidade reconhecida por uma acreditação internacional.

A autorização para coleta dos dados foi registrada por meio de documentos individuais a cada participante e à instituição, contendo a apresentação da pesquisa e do formato da coleta, e a flexibilidade de desistência a qualquer momento. Seus nomes e outros dados que desejaram foram omitidos, e todo o processo foi avaliado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Unisinos (CEP-Unisinos) e da Plataforma Brasil antes de ser iniciada a coleta.

O instrumento de entrevista foi composto por informações que pudessem contextualizar o respondente a respeito dos objetivos da pesquisa e o que busca o que lhe foi perguntado. As questões abertas semiestruturadas foram poucas e destinaram-se a “suscitar concepções e opiniões dos participantes” (Creswell, 2010, p. 214), e as sessões de entrevistas foram gravadas para a posterior transcrição. A proposta de instrumento está juntada a esta dissertação como Apêndice B. As questões foram elaboradas a partir da pesquisa bibliográfica, utilizando como guia as categorias elencadas pela pesquisadora na Figura 2.

O projeto de pesquisa foi protocolado no CEP-Unisinos por estar diretamente relacionado com seres humanos, e a coleta de dados teve início somente após sua aprovação. Aos participantes da coleta qualitativa foi encaminhado e assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice D).

O Quadro 2 mostra uma síntese das estratégias metodológicas que foram adotadas e apresentadas nas seções anteriores.

Quadro 2 – Estratégias metodológicas

QUESTÃO DE PESQUISA			
Como a acreditação internacional pode contribuir para a geração de vantagem competitiva em uma IES comunitária brasileira?			
OBJETIVO GERAL			
Analisar de que forma a acreditação internacional da escola de negócios pode contribuir na geração de vantagem competitiva para uma universidade comunitária brasileira			
Objetivo específico	Pergunta norteadora para coleta	Instrumento	Campo e população
Compreender quais as expectativas de escolas de negócios ao decidir pela acreditação e após a obtenção do selo	A IES conhecia os possíveis desafios de buscar a acreditação sendo uma EN numa universidade num mercado e região emergente na área?	*Entrevista	*Unisinos – gestores
Compreender como stakeholders externos (alunos, egressos, interessados) percebem a acreditação em uma universidade comunitária brasileira	Os alunos conhecem essa certificação? Se devidamente apresentada a eles, influencia na escolha pela IES?	*Entrevista	*Unisinos – alunos e egressos
Identificar quais são os fatores geradores de vantagem competitiva para escolas de negócios acreditadas	A acreditação internacional proporciona diferenciação que possa fazer a IES aumentar seu lucro em relação à concorrência?	*Bibliografia *Entrevista	*Literatura *Unisinos – gestores, alunos e egressos
Propor recomendações para fortalecer a acreditação internacional da escola de negócios como vantagem competitiva para uma universidade comunitária	Proposta de intervenção: quais ações e estratégias podem ser adotadas para desenvolver os fatores de vantagem competitiva a partir da acreditação?	*Bibliografia *Entrevista	*Literatura *Unisinos – gestores, alunos e egressos

Fonte: Elaborado pela autora.

A seção final do capítulo é dedicada ao detalhamento da revisão de literatura.

3.2 REVISÃO DE LITERATURA

Visando verificar a quantidade e a abrangência dos estudos publicados acerca do tema foco dessa pesquisa, a primeira ação realizada em prol de seu andamento foi uma busca sistematizada por publicações científicas sobre o assunto. Para certificar-se de que nenhuma nuance do tema escapasse à revisão, foram utilizados descritores com maior amplitude e, para a escolha das bases de dados, foram considerados os critérios de abrangência na área da Educação e multidisciplinar. Além disso, devido à temática ter baixa representatividade no Brasil (possivelmente, pelo reduzido número de EN acreditadas internacionalmente), a busca foi realizada em língua Inglesa.

Os descritores utilizados foram [todos os campos “accreditation” and todos os campos “business school”] e [título “aacsb”]. A escolha desses termos e campos justifica-se pela limitação do tema desse trabalho. Ao mesmo tempo em que os termos são abrangentes, não havia interesse em especificá-los mais sob o risco de perderem-se detalhes preciosos sobre um tema relativamente pouco explorado. A primeira base de dados escolhida foi a ERIC, referência em publicações científicas na área da Educação (CAPES, 2020). A segunda e última base pesquisada foi a WoS, por sua abrangência e confiabilidade (Clarivate, 2023). O Quadro 3 apresenta o resultado das buscas em seu estado bruto, as quais retornaram mais de 3 vezes mais resultados na base de dados da área da Educação do que na base interdisciplinar, o que leva à inferência de que a área da Educação pesquisa mais sobre o tema do que a área de Gestão ou outras áreas.

Quadro 3 – Busca 1

Base	Filtro	Data busca	Retornos
ERIC	todos os campos “accreditation” and todos os campos “business school”	28/07/2022	337
ERIC	título “aacsb”	31/07/2022	118
WoS	todos os campos “accreditation” and todos os campos “business school”	12/06/2022	92
WoS	título “aacsb”	12/06/2022	82
		total	629

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 4 mostra os resultados a partir de critérios aplicados, considerados pertinentes para o devido aprofundamento que esta pesquisa demanda. Primeiramente, foram considerados apenas os artigos, por uma questão de padronização do formato da publicação e pela revisão por pares, inerente aos artigos científicos, e, na sequência, foram excluídos os resultados duplicados, retornados em mais de uma busca. Em seguida, foram aplicados critérios com os seguintes filtros nos resumos: “accreditation” ou “accredited” ou “aacsb”, e, após, “business school”, para assegurar que seriam localizadas apenas publicações focadas no tema desta pesquisa, o que nos gerou 226 achados. Por fim, optou-se por analisar os artigos publicados nos últimos 10 anos, a partir de 2012, especialmente devido às mudanças no contexto da educação superior, como o aumento no número de instituições de ensino internacionalmente acreditadas em todo o mundo, a chegada desse tipo de certificação no Brasil, assim como a concorrência no mercado da educação, que aumentou consideravelmente no período.

Quadro 4 – Busca 1 filtrada por critérios

Critério	Retornos
apenas artigos	520
resultados únicos	484
em abstract possui “accreditation” ou “accredited” ou “aacsb”	359
em abstract possui “business school”	226
últimos 10 anos (de 2012 a 2022)	125

Fonte: Elaborado pela autora.

Enfim, por terem sido publicados antes de 2012, 101 artigos ficaram de fora da análise mais aprofundada de conteúdo, e os 125 resultados após aplicados os critérios avançaram no processo de leitura dos resumos, no qual 16 foram selecionados para análise integral.

Após o avanço na revisão de literatura detalhada até aqui, foi delimitado o tema deste trabalho e incluído, após o último resultado do Quadro 4, o filtro “competitive advantage” nos resumos, o que nos retornou 2 resultados. Devido ao reduzido número de retornos focados em vantagem competitiva, decidiu-se por fazer uma nova busca, a partir do estágio inicial, incluindo os termos do conceito central que seria desenvolvido. Assim, a busca (Quadro 5) foi feita nas bases ERIC e WoS utilizando o descritor [todos os campos “competitive advantage” and todos os campos “business school”].

Quadro 5 – Busca 2

Base	Filtro	Data busca	Retornos
ERIC	todos os campos “competitive advantage” and todos os campos “business school”	10/11/2022	45
WoS	todos os campos “competitive advantage” and todos os campos “business school”	10/11/2022	144
		total	189

Fonte: Elaborado pela autora.

O retorno bruto foi de 189 obras, das quais foram selecionados apenas artigos, resultados únicos e data de publicação de 2012 a 2022, e após aplicados os seguintes critérios de filtro nos resumos: “business school” ou “competitive advantage”, o que gerou um resultado de 61 artigos (Quadro 6).

Quadro 6 – Busca 2 filtrada por critérios

Critério	Retornos
apenas artigos	157
resultados únicos	156
últimos 10 anos (de 2012 a 2022)	113
em abstract possui “business school” ou “competitive advantage”	61

Fonte: Elaborado pela autora.

Do resultado desta busca, os resumos foram lidos e 3 artigos foram selecionados para leitura integral por terem tema relacionado a esta pesquisa. Assim, 19 artigos (Apêndice E) originaram esta investigação, a qual estendeu-se para outras publicações relacionadas como referências daqueles. Das 19 publicações, 5 pesquisaram sobre o processo da acreditação internacional por um viés de impacto gerado quanto a qualidade (Chang; Lin; Tu, 2016; Kundu; Bairi, 2017; Lagrosen, 2017; Makhoul, 2019; Miles *et al.*, 2015). Outros 9 artigos trouxeram relações da acreditação internacional com a competição no contexto de escolas de negócios (Elliott, 2013; Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018; Chedrawi; Howayeck; Tarhini, 2019; Hunt *et al.*, 2015; Okulova; Shakina, 2022; Sun; Zhu; Pan, 2018; Sziegat, 2021; Zaki Fouad Mohamed; Chang; Huang, 2021; Fleşeriu, *et al.*, 2020). Depois, 4 artigos desenvolveram sobre competição no contexto das escolas de negócios, mas sem trazer a acreditação internacional como base da discussão (Ashiru; Whitfield; Warwick, 2022; Kumar; Raman; Meenakshi, 2021; Mondal, 2017; Guillotin; Mangematin, 2018). Por fim, entre os resultados, havia 1 revisão sistemática de literatura (RSL) relacionada à AACSB, publicada em 2020, que buscou os termos “qualidade” e “valor” (Mackenzie Jr *et al.*, 2020). Nem todos os artigos foram utilizados e citados nesta pesquisa; mas todos os artigos possuem sua referência completa listada no Apêndice E.

Considerando que se trata de um tema tão específico, a quantidade de publicações científicas retornada nas buscas e filtradas pelos critérios citados mostra que a pesquisa em torno dele gera interesse no meio acadêmico. O presente estudo pretende contribuir e avançar na teoria.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir do exposto no Capítulo 3, Metodologia, esta seção que tem início aqui visa apresentar os dados encontrados nas entrevistas e analisá-los a partir daqueles oriundos da pesquisa bibliográfica apresentada no Referencial Teórico. A busca por responder ao objetivo geral de “analisar de que forma a acreditação internacional da escola de negócios pode contribuir na geração de vantagem competitiva para uma universidade comunitária brasileira” norteou a análise dos resultados e, para seguir uma linha bem objetiva e clara, os subcapítulos desta seção serão nomeados conforme os objetivos específicos da pesquisa.

O quarto objetivo específico será apresentado de outra forma. Esse objetivo é a proposta de intervenção que deve ser formulada a partir dos resultados da pesquisa e, portanto, ele será apresentado em um novo capítulo, na sequência desta seção 4.

A partir da leitura minuciosa das respostas das entrevistas, foram selecionados os trechos mais relevantes e contributivos como resposta aos objetivos específicos. Após esse destaque, nova leitura crítica foi realizada e cada trecho recebeu uma codificação, uma espécie de termo, que melhor representava sua área de impacto dentro do contexto estudado. Essa codificação resultou em 31 códigos baseados na literatura e, posteriormente, distribuídos nas 5 categorias já apresentadas no Referencial e ratificadas nesse momento de análise dos resultados, conforme o Quadro 7.

O Quadro 7 traz na primeira coluna os 31 códigos gerados, classificados por cores para melhor visualização, representando as categorias em que foram relacionados: estrutura e processos; relações com o mercado; diferenciação; sustentabilidade; e contexto regional. A terceira e a quarta coluna apresentam, respectivamente, os fatores geradores de vantagem competitiva e as ações e estratégias que favorecem o processo, e foram identificados na literatura e nortearão a análise dos resultados.

Quadro 7 – Codificação e categorização

Códigos	Categoria	Fatores geradores de vantagem competitiva	Estratégias e ações
competências coordenadores de curso docentes desejados engajamento aluno estrutura e organização formação integral melhoria contínua mimetização qualidade de ensino	Estrutura e processos	*aumento na quantidade de publicações acadêmicas; *ajuda a atrair docentes desejáveis. *inovação de processos, melhoria contínua e gestão do conhecimento; *standards exigem articulação clara do propósito	*internacionalização fonte de oportunidades e recursos (docentes, inclusive); *o que atrai docentes desejáveis: salário-base, carga horária, apoio à pesquisa etc. *educação contínua de professores e funcionários, e modernização dos processos; *mudança cultural dentro da EN: educar gestores sobre o valor do credenciamento; *incorporar ideia de comercialização do conhecimento *tanto clientes como funcionários devem ajudar a criar valor como também usufruir deles
indicação informações ao mercado internacionalização marketing mercado mobilidade networking	Relações com o mercado	*acesso a informações claras sobre qualidade e valor; *se poucas EN certificadas: educa futuros alunos sobre o selo *expansão das interações e cocriação de valor com stakeholders; *economia global do conhecimento: conhecimento é produzido e trocado; *standards exigem articulação da estratégia; *troca de ideias e experiências entre as instituições *um propósito conjunto deve resultar dos valores partilhados de uma empresa e dos seus stakeholders	*marca é sobre pessoas e experiência: usar vozes de alunos, ex-alunos e professores; *corpo docente fazer marketing ativo de si mesmos para atrair recursos e vínculos; *ensinar ao mercado sobre a acreditação ajuda a gerar valor. *comercializar pesquisa preserva valor estratégico da criação de conhecimento; *repensar relacionamentos, pontos de contato e atividades conjuntas com o mercado; *publicações não puramente científicas, mais atrativas aos públicos de interesse; *educar empresas para incentivarem estudos de colaboradores em IES acreditadas
captação alunos escolha da IES sustentabilidade	Sustentabilidade	*volume médio de negócios de EN acreditada em torno de 40% >; *após 4 anos de acreditação, o VPL é marginalmente alto; *valor do financiamento estatal dobrou após 3 anos da acreditação. *atração de estudantes locais e internacionais; *aumenta participação de mercado	*acreditação como oportunidade de solicitar recursos adicionais à universidade; *IES e países projetam sua melhor imagem para competir por financiamento de pesquisa. *internacionalização fonte de oportunidades e recursos (alunos, inclusive); *currículo com competências relevantes para países plurais e multiculturas
diferenciação empregabilidade legitimidade percepção de valor ranking reconhecimento remuneração reputação status	Diferenciação	*autenticidade; *diferenciador importante das IES com fins lucrativos; *capital simbólico: conhecido e reconhecido como autoevidente; *influência positiva em julgamentos: legitimidade, status e reputação; *ranking top 100 mundial ou top 20 nacional como vantagem competitiva; *IES passou de última a terceira colocada no ranking nacional. *reputação e ranking = empregabilidade; *empregadores veem AACSB de maneira favorável ao recrutar; *relação positiva entre selo AACSB e salários	*capitalizar capacidades inerentes: distinguir-se em vez de apenas oferecer mais; *autenticidade está nas raízes, identidade central e impacto; experiência única; *uma grande marca é decisiva na escolha, mas não substitui uma experiência ruim; *os sinais devem ser institucionalizados e reconhecíveis; qualquer variação confunde. *mais de 40% dos potenciais alunos escolhem IES pela empregabilidade; *ter ex-alunos e empresas na revisão dos currículos: competências relevantes; *programas, currículos e estratégias focados em empregabilidade
contexto regional impacto na sociedade universidade	Contexto regional	*região com poucas acreditadas impacta e diferencia; *quanto mais EN acreditadas, mais difícil a diferenciação; *mercado saturado afeta a competitividade da acreditação	*buscar uma acreditação internacional.

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, os fatores e as estratégias e ações presentes no Quadro 7 foram retirados apenas da literatura, durante a pesquisa bibliográfica, assim como as categorias. Já os códigos da coluna 1 surgiram da análise das entrevistas (ancorados, claro, na literatura), e foram distribuídos nas categorias.

As 3 subseções que seguem trazem a análise dos achados e foram organizadas de acordo com os objetivos específicos 1, 2 e 3.

4.1 AS EXPECTATIVAS DA ESCOLA DE NEGÓCIOS AO DECIDIR PELA ACREDITAÇÃO E APÓS A OBTENÇÃO DO SELO

É importante entender as expectativas da escola de negócios ao decidir buscar a acreditação internacional para que se possa classificar as fragilidades e conquistas e as estratégias. Se não era expectativa ou objetivo, como cobrar determinado ponto como resultado? Como traçar estratégia para que seja alcançado? E as expectativas foram satisfeitas? A partir dessa lógica, será desenrolado este subcapítulo.

Começamos aqui por um aspecto que deve ficar registrado desde já e que seguirá como pano de fundo de todo o capítulo, pois permeia todas as respostas dos entrevistados. Como já se sabe, os respondentes gestores são ou foram vinculados à universidade comunitária campo da coleta de dados durante alguma etapa do processo de certificação, e todos afirmaram que o projeto da acreditação sempre foi um objetivo compartilhado entre a Escola de Gestão e Negócios e a Reitoria da Unisinos, em alinhamento à visão da IES, que à época era “Ser Universidade global de pesquisa” (Plano, 2014, p. 17). O trecho a seguir confirma essa declaração e foi citado pelo gestor 5 (G5), que foi decano da Escola de Gestão e Negócios por 4 anos: “[...] era um projeto da universidade, começou com a reitoria, então estava dentro do planejamento estratégico da IES e também [*sic*] da Escola por consequência”. O gestor 2 (G2), atual decano, corrobora e nos traz a informação de que permanece sendo um objetivo comum: “Acho que é comum, uma meta da universidade em parceria com a EGN”.

Isto posto, seguimos. As declarações coletadas nas entrevistas mostram que o principal objetivo da gestão sempre girou em torno da busca por diferenciação,

conforme relata o gestor 1 (G1), referência do comitê de acreditação desde sua implantação e por 7 anos a seguir: “[...] a intenção era que a Escola tivesse algum diferencial em relação a outras escolas de negócios do Brasil [...] era colocar a EGN num grupo de business school mais seletos no Brasil e no mundo”. E os meios que pretendiam usar para tanto, conforme relata o gestor 3 (G3), decano da Escola por 5 anos – inclusive durante a fase embrionária do projeto –, eram “a busca continuada pela excelência acadêmica e internacionalização”, como ratifica o gestor 4 (G4), atual coordenador do comitê de acreditação, dizendo que “[...] por trás da acreditação está a busca e a confirmação de que a IES entrega uma educação de qualidade e que pode ser usada como diferencial competitivo”. Para fechar, o G5 complementa dizendo que

[...] a ideia era internacionalizar a universidade, com a visão de ser universidade global de pesquisa; em relação à Escola é a da visibilidade, da excelência acadêmica, de estar dentro de um contexto de redes de escolas reconhecidas internacionalmente, e também [sic] ajuda na questão da internacionalização, parcerias, mobilidade de alunos, professores, parcerias com diferentes instituições, e envolve toda aquela parte de projetos colaborativos [...]

Conforme o G5 menciona ao final de sua fala, outro importante objetivo com a acreditação é o pertencimento a uma grande, respeitada e reconhecida rede, para fortalecimento de um robusto networking que oferece incontáveis benefícios e vantagens à IES, conforme o G1, que diz que “[...] a ideia toda é networking e rede [...] entender o que é um trabalho em rede ainda é o caminho de melhor aproveitamento”, assim como o G2, que vê que a acreditação

[...] coloca [a IES] no grupo [com as mais prestigiosas do mundo], pois passa a ter acesso a muitas coisas que não tinha, discute e tem contato com universidades, está no meio de um relacionamento que antes não estava.

E todas essas aspirações estão alinhadas com o que identificaram pesquisas referências na área, que citam como principais motivações para a busca da certificação o reconhecimento internacional (Kundu; Bairi, 2016), o desenvolvimento de competências, a construção de uma reputação e o pertencimento ao ranking

internacional de EN (Guillotín; Mangematin, 2018), e o fortalecimento da argumentação de que é de fato equivalente às mais respeitadas EN do mundo (Hunt et al., 2015). Assim como a acreditação também viabiliza que a IES faça parte de uma rede global de instituições, com contato com práticas inovadoras e troca de conhecimento com gestores, docentes e discentes das melhores EN do mundo (Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018).

Ratificando a lacuna identificada durante a pesquisa bibliográfica, em que não foi localizado nenhum estudo que considere essa variável, os gestores respondentes relatam muitas condições atípicas da vivência da acreditação em uma universidade – especialmente uma comunitária – quando comparada a escolas de negócios independentes, que operam em IES que não ampliam sua atuação para mais áreas de conhecimento. O G2 fala com muita clareza sobre isso:

[...] ainda não temos uma visão de Escola como são outras que não estão dentro de uma universidade [...] a acreditação dentro de uma universidade não é tão plena ou tão easy way, linear, quanto ela é quando está fora de uma universidade. [...] tudo [que se quer fazer] para a Escola tem que prestar conta com unidades acadêmicas, não tem toda a liberdade que gostaria de ter para mexer em currículo, em ofertas de produtos; agora até vem melhorando, mas ainda é muito difícil de impactar. As outras escolas quando identificam uma oportunidade conseguem implementar muito rapidamente e apresentam ao mercado em velocidade muito maior que a Unisinos.

Em universidades, as variáveis do processo são em maior número e impactam na fluidez e velocidade da evolução e melhoria. O G3 corrobora com essa visão ao relatar que

[...] essas centralizações das decisões da universidade em decisões em nível de Escola de Negócios é [sic] algo que vem sendo impactado pelo processo de acreditação e também [sic] impacta o processo; é preciso sempre fazer um encontro entre a estrutura da universidade e o modo como ela opera, e uma linguagem do sistema da acreditação que faça impor um pouco mais de autonomia em nível dessa operação.

Para concluir, o G4 é incisivo quando declara que

No Brasil, as [EN] que têm a tripla coroa têm uma estrutura diferente comparada com a Unisinos, elas têm uma escola de negócios muito mais

desenvolvida, até porque lá o foco é a escola de negócios, aqui é universidade e comunitária, que é diferente da proposta da FGV [...] mesmo dentro do Brasil, estamos no mesmo rol, mas há essa diferença grande, estrutura, investimento. Uma das coisas que a acreditação valoriza muito é o impacto intelectual dos docentes, a FGV tem política de remuneração específica para publicações [...]

Portanto, parece haver evidências bastantes para afirmar que é grande o impacto de se buscar e manter uma acreditação internacional sendo uma escola de negócios dentro de uma universidade; e, mais do que isso, de ser competitiva por meio da certificação em tal realidade. O percurso que essa escola e sua IES percorrerão será mais árduo e, conseqüentemente, exigirá maior esforço para tentar comparar seus ganhos e vantagens com aquelas escolas independentes.

Para citar algumas esferas que são impactadas e acabam tendo alguma fragilidade ou dificuldade em sua execução, o G2 traz alguns pontos, como o fato de que a acreditação, “em condições normais, sim, é um baita diferencial [para a contratação de docentes desejados] [...] Mas na Unisinos, hoje, um sênior pensa duas vezes antes de vir; atraímos muito mais os jovens docentes”, pois a IES não consegue oferecer benefícios como os citados pelo G4 anteriormente. O G2 acrescenta mais um ponto dizendo que, “[...] por exemplo, ações de marketing são para a universidade e não para a Escola”, pois a IES precisa que todas as suas Escolas estejam inseridas em seus planos de investimento.

Outra questão que foi recorrente entre os respondentes foi sobre a importância dos coordenadores de curso nos processos da acreditação e sobre a inversamente proporcional dedicação que eles conseguem oferecer por estarem sobrecarregados com a operação. Sobre isso, o G2 fala que

Os coordenadores são o ponto central de qualquer coisa que vão fazer na universidade (como se: sou diretor e eles são meus gerentes). Ou eles fazem dar certo ou fazem não dar. Não apenas acreditação, mas qualquer coisa. Então, se o coordenador não se engajar, não funciona; e o problema realmente é a universidade não investir nesse engajamento. Falha gerencial da EGN, que precisa ajustar isso. Eles têm papel fundamental, são eles que falam diretamente com os professores e os alunos. Precisa trabalhar com prioridades, principalmente na Unisinos, onde a equipe de acreditação é restrita, o que torna o papel dos coordenadores ainda mais central e essencial.

Os coordenadores são o elo mais próximo dos alunos, os quais são considerados stakeholder central no sucesso da acreditação (Pucciarelli; Kaplan, 2016). O G4 contribui ao contar que

[...] dentro da universidade os coordenadores estão sobrecarregados de tarefas e muitas vezes essas tarefas estão dentro de tarefas operacionais, e a acreditação deve ser tratada como muito mais estratégico, e os coordenadores acabam se afundando nas tarefas operacionais e não conseguem achar tempo para as questões mais estratégicas.

Assim, a partir do exposto até aqui, podemos inferir que essa dinâmica que sobrecarrega os coordenadores, e os atrapalha de executar importante função estratégica quanto à certificação, poderia ter desfecho diferente. Esse desfecho poderia ser mais positivo caso houvesse disponibilidade de investimento de energia e recursos humanos e financeiro mais centralizado na EN, assim como as demais IES – que não universidade – acreditadas conseguem.

A literatura localizada e utilizada nesta pesquisa não aborda especificamente determinadas variáveis que podem trazer desafios à execução dos planos e, por isso, são inesperados e apresentam uma realidade mais dura posteriormente. Assim, lamenta o G2 ao dizer que “[...] os impactos até aqui foram mais de identificar o que mudar do que efetivamente mudar [...]”. Ele continua, afirmando que

[...] os impactos foram maiores internos, por exemplo, se dar conta que os professores podem ser organizados por diferentes competências (de pesquisa e de mercado mais aplicado), [...] e o segundo grande impacto foi o assurance of learning, que foi uma forma da Escola parar e se perguntar que tipo de aluno eu formo, que competências quero desenvolver nesse aluno e como meço elas; esse foi um impacto: conseguimos medir essas competências.

Com essa fala, ele traz um ponto que é unanimidade entre os gestores entrevistados, que é o impacto positivo dessa gestão de competências sobre os discentes que a acreditação viabiliza, complementando que “é um processo natural da acreditação, essa mudança, evolução, melhoria do processo de avaliação, para podermos enxergar com mais certeza se estamos entregando essas competências” (gestor 2). E apesar de a fala do G2 sobre o maior impacto ter sido de identificar o que mudar do que propriamente mudanças parecer um lamento, ela tem

alinhamento com a acreditação, que visa justamente operar dessa forma, com o objetivo de melhoria contínua, o que significa que oportunidades de melhora sempre serão identificadas (AACSB, 2022a). Provavelmente, o G2 lamenta-se sobre o processo, que poderia ser mais fluído, menos penoso.

Ainda referente a essa última fala do G2, Travis (2013) pondera que os verdadeiros benefícios vêm do processo em si, não apenas da certificação. Então, uma gestão atenta reconhece esse valor e trabalha constantemente para sua manutenção e melhoria.

Outros pontos positivos vêm se apresentando e foram manifestados nas falas dos respondentes gestores. O G3 traz alguns exemplos quando fala que

[no sistema da acreditação] há muito conteúdo em gestão acadêmica que é disseminado nos fóruns, webinars, congressos, materiais informativos, então existe muito conhecimento que fica disponível às IES que participam do processo, e a apropriação desse conteúdo deve fazer a instituição melhorar sua atividade [...] todo esse sistema e a integração com esse novo ambiente e escolas que estão preocupadas em desenvolver-se e tornar-se mais inovadoras, aumentar o impacto nas suas comunidades; essa é a conversa nos fóruns da AACSB.

Engwall (2007) defende a teoria do mimetismo, que diz que atores principais se tornam modelos para outros no campo, com essa troca de ideias e experiências entre as instituições, que é incentivada pela AACSB, segundo os gestores entrevistados. Inclusive o G2 traz um ponto interessante sobre uma realidade que se apresentou após a certificação, que é a competição que existe entre as escolas acreditadas dentro do País:

Já no País, talvez haja uma competição maior, então me coloca no ranking, mas não gera o mesmo grau de colaboração que tenho internacionalmente, por isso não há tanta troca; FGV é muito competitiva; ESPM é mais colaborativa. Então, aproveita mais no mundo do que no País. No Brasil, competição; no mundo, coopetição, colaboração.

A análise dos dados que respondem a esse objetivo específico referente à expectativa da IES mostrou os desafios de implantar e permanecer executando um processo tão grande quanto a acreditação internacional. Expectativas iniciais tiveram de ser revistas e reformuladas, acompanhando as demandas de ser uma Escola de

Negócios dentro de uma universidade comunitária. E assim, mesmo com os obstáculos esperados e não esperados do caminho, os gestores da IES e da Escola renovam permanentemente seu interesse em manter a certificação, pois veem valor no processo e no selo.

4.2 A PERCEPÇÃO DOS STAKEHOLDERS EXTERNOS SOBRE A ACREDITAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA BRASILEIRA

Como falado na seção anterior, o engajamento do corpo discente também é de grande relevância para o sucesso da acreditação para uma EN (Pucciarelli; Kaplan, 2019). Os mesmos autores, em 2016, já ponderavam que incentivar a comunicação de ex-alunos era valioso como estratégia de divulgação da acreditação, e que eles são stakeholder-chave no processo. Os respondentes gestores concordam com essa linha, como diz o G2, que “o envolvimento dos alunos é peça fundamental [...] 5 mil alunos podem ser 5 mil vendedores”. E, para que essa peça entre no sistema, é preciso investimento, é preciso ensinar esse mercado (Hunt, 2015).

Os gestores sabem dessa responsabilidade. O G5 diz que, “para [as informações sobre a acreditação] chegarem lá na ponta, no aluno, é um trabalho difícil de se fazer, precisa de muita comunicação em cima disso”, e o G4 confirma a dimensão dessa fragilidade ao assumir que

[...] talvez possa ser uma dificuldade nossa de vender isso melhor, e são discussões que temos com a equipe de marketing, estamos num momento que é muito mais falar, temos um desafio de apresentar para os alunos que estão aqui dentro o que é a acreditação; a meu ver isso é um sintoma, se os de dentro pouco sabem, quem dirá os que vem de fora. Então, sob uma perspectiva do aluno, acho que tem diferencial competitivo, mas precisamos divulgar, vender isso melhor [...] se nem nossos alunos sabem, como quem vem saberá?

A gestão da EN precisa incluir no seu planejamento estratégico ações de divulgação para esse público. É claro que há uma lista de prioridades dentro do processo, e o G2 reflete sobre uma realidade impactante, mas realista e necessária:

E o marketing vem só agora porque não adianta fazer propaganda para uma coisa que não existia; tem que ser para uma coisa que está bem estruturada. E a acreditação era fake, não para o aluno, e ele tem que estar na centralidade, a propaganda tem que ser do que tem sido feito para os alunos, e não mentirosa; e agora já tem o que ser divulgado com verdade.

Então, é preciso que toda a engrenagem esteja rodando para que se possa evidenciar isso ao seu público, principalmente o interno, que são as principais vozes potencialmente vendedoras de uma escola acreditada. E as respostas dos alunos entrevistados ratificaram a visão dos gestores quando dizem que os alunos não conhecem a acreditação.

Os números absolutos dizem que todos os 9 alunos entrevistados já tinham ouvido falar sobre a acreditação, mas facilmente vê-se as nuances desse resultado. Quando as perguntas pedem mais detalhes, 4 respondentes demonstraram não saber exatamente do que se tratava essa certificação, confundindo com intercâmbios disponíveis nos cursos, ou com a possibilidade de um diploma ser reconhecido fora do País. Por exemplo, o aluno 5 (A5), egresso de 2022 de um doutorado, que disse que “[...] já sabia até como poderia aproveitar [a acreditação], já sabia para onde poderia ir no sanduíche, levaria até esposa e neto”, confundindo com o período de estudos que poderia realizar em alguma IES estrangeira. E o aluno 4 (A4), ativo em mestrado no quarto semestre de curso, que achava que a acreditação se referia ao intercâmbio incluído no curso:

Sim, sabia [que existia a certificação]. Mas precisei pesquisar muito sobre o mestrado até que descobrisse que tinha a certificação. Não é algo fácil de achar, tive que descobrir sozinha. Sei que é válido dentro da União Europeia. Já fizemos a fase na Europa, e sei que é válido.

Além dessa confusão por falta de informação, ainda há mais de um aluno que sabia o que é a certificação de fato, mas não sabia que a EGN da universidade era acreditada por uma das mais importantes agências. O aluno 7 (A7), em seu primeiro semestre cursando um mestrado, falou que “não sabia que era uma das mais importantes do mundo, mas sim que tem uma acreditação internacional”. E esses estudantes, ao serem questionados sobre seus colegas e se percebem que eles conhecem a certificação, se é um assunto disseminado e falado entre os alunos,

apenas três responderam que sim. O aluno 1 (A1), que está no segundo semestre de mestrado, disse que até ouve sobre a acreditação entre os colegas, mas “[...] muito pouco. Tivemos um bate-papo em que o decano tocou no assunto no começo do curso, mas depois disso meio que esfriou”.

Inclusive, o A1 é um dos que conhecem mais sobre a certificação, ao passo em que ele diz que

É uma chancela da qualidade do curso, das instalações da organização, do quadro docente, e legitima a qualidade do curso. Isso é o que conheço da acreditação. Mas no momento que entrei no curso não levei isso em conta.

Esse conhecimento, ou lembrança, pode ter relação com o fato de ser aluno do segundo semestre e ter passado há menos de 8 meses pela recepção no curso, momento em que ele próprio alegou ter recebido informações: “[...] tivemos um bate-papo em que o decano tocou no assunto no começo do curso, mas depois disso meio que esfriou”.

Indo além de ter ou não ter conhecimento sobre a acreditação, foi investigado também se os alunos se sentem envolvidos ou engajados no processo. Apenas uma resposta positiva foi registrada. Seis respondentes disseram que “não”, e dois respondentes disseram que se sentem “pouco” envolvidos. O aluno 2 (A2), que está no quarto semestre de um doutorado, respondeu que, sim, “valorizo muito, conheço a relevância, talvez periodicamente poderia ser retomado esse tema, me sinto engajado, pois sei que é um adicional”. Entretanto, todos os demais deram respostas parecidas com o A1: “[...] não [me sinto envolvido ou engajado], nem sei os critérios que são considerados, de quanto em quanto tempo que fazem avaliações”.

Há um trabalho robusto a ser feito com o corpo discente de uma IES acreditada, de conscientização do valor de se estar vinculado a esse tipo de instituição (Zammuto, 2008), mas parece muito que este é um esforço que está fragilizado por razões como as citadas na seção anterior, por a Escola estar inserida em uma universidade, multidisciplinar, com múltiplos interesses a compartilhar a mesma alta gestão e recursos financeiros.

Se por um lado os alunos mostram ter conhecimentos apenas rasos sobre a acreditação internacional, por outro lado parecem já estar inseridas na cultura da IES as competências relacionadas à certificação, pois esses mesmos alunos declaram valorizar elas, sim. Em uma primeira pergunta que pedia ao aluno que relacionasse as competências que buscava desenvolver, as mais citadas foram comunicação, liderança, pensamento crítico, e habilidades sociais e gerenciais; todas presentes no rol das competências citadas no documento da AACSB, Guia de Interpretação dos Standards de 2020 (AACSB, 2022a), e na página 22 deste trabalho. Como o aluno 6 (A6), que cursa o quarto semestre de mestrado, que diz que o “[...] mais importante seria o pensamento crítico, que o aluno tenha capacidade de analisar o que acontece com vistas à teoria”; ou o aluno 8 (A8), que está no terceiro semestre de um mestrado, e disse que “[...] as principais competências [que ele busca] são habilidades de comunicação, habilidade de gestão e liderança de pessoas, e construção de network”. Competências totalmente alinhadas com as que a acreditação visa desenvolver.

Seis dos nove entrevistados disseram que todos os 14 itens do rol (AACSB, 2022a) eram desenvolvidos ou aprimorados por ser aluno de tal curso. Os outros três alunos citaram alguma deficiência pontual, como o A1, que falou sobre habilidades de comunicação oral e escrita e que “não tem conseguido desenvolver muito essa questão de se expressar de forma escrita”; ou o A4 que disse sobre agilidade tecnológica que as “aulas híbridas são um pavor, o melhor é ir para o presencial do que assistir online”.

Há também certa nuance em algumas respostas, que precisam ser interpretadas, como o A8, que fala sobre respeitar e promover a diversidade, dizendo “acho que sim [o curso desenvolve], mas mais indiferente, acho que não vai ser o mestrado que vai fazer isso, tá muito mais além, nas pessoas, da sua trajetória”. Ou seja, ele não credita ao curso essa responsabilidade, então isso acaba tornando mais complexa a avaliação da opinião do aluno sobre estar desenvolvendo ou não essas competências. Da mesma forma o A6, que respondeu sobre a competência “engajamento para impacto social (busca melhorar suas comunidades locais)” que

[...] acabei fazendo uma cadeira extra de inovação social que foi bem importante, mas não vi no meu curso esse olhar para o impacto social, acredito que poderia ser melhor [sic] trabalhado, vejo engajamento da teoria com o negócio e só. Impacto social é muito pouco.

A interpretação desse aluno sobre a pergunta pode ter feito com que ele respondesse em um tom negativo, e provavelmente seria importante ter mais inserções do tema durante seu curso, mas ainda assim ele teve acesso a esse conteúdo, e a disciplina extra pode ter sido oferecida com esse intuito mesmo.

Foi feita também uma pergunta sobre influência na escolha da IES para estudar, na qual os alunos precisavam responder sobre alguns itens integrantes dos códigos da classificação dos dados, disponíveis para consulta no Apêndice B, na página 84, como legitimidade, reputação, empregabilidade, qualidade de ensino etc. E nesses quatro itens citados houve unanimidade entre os alunos em afirmar que influenciam na escolha, assim como a pesquisa bibliográfica já havia mostrado (Pucciarelli; Kaplan, 2019; Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018). E, assim, esses últimos resultados trazidos mostram que os discentes estão prontos para dar valor à acreditação da EN, só resta que essa informação chegue até eles.

A partir das entrevistas, puderam ser notados alguns sinais de efetividade de ações de divulgação. O A6 respondeu à pergunta sobre disponibilidade de informações sobre a acreditação dizendo que

Acho importante que tenha. Um professor usa como tela de fundo, lembro de ver em um totem perto do elevador. No site da universidade não me recordo de ver, então não posso dizer se tem informações, se se clicasse conseguiria ver; mas acho que é bem relevante e deveria ser dada mais evidência.

Ações simples como uma tela de fundo e um totem chamam a atenção e ficam marcados na memória do aluno, são estratégias que falam a língua desse importante ator. Como o A1, que diz o seguinte:

Não fica claro quais os benefícios que eu terei por ser titulado por uma Escola acreditada. Como consigo visualizar isso? Poderia ser por depoimentos de alunos que já passaram pelo programa e tiveram alguma recompensa ou benefício pelo diploma ser acreditado. Falta saber como materializar isso.

Se eles tiverem acesso a informações sobre os benefícios e as vantagens de estudar em uma Escola acreditada, as outras ferramentas para percepção de valor já estão presentes, como valorizar as competências que o processo desenvolve.

Um achado relevante nas respostas dos discentes foi que a maioria não vê tanto valor no indicador “quantidade de publicação docente” como influência para escolha da IES. Apenas dois alunos responderam “sim”, enquanto quatro responderam “não” e os outros três, “pouco”. O A6 não vê tanta importância, mas acha que é por estar no profissional: “[...] não sei se pessoas que buscam o mestrado profissional têm esse interesse. Não sei se levaria em conta, mas talvez fosse interessante ter publicações”; mas o A5, que é egresso de um doutorado acadêmico, não vê valor:

O mercado exige, entretanto [...] não tenho o hábito de exigir da instituição uma quantidade numérica, mas sim de qualidade; tive professores que vieram de Harvard, não busquei deles a quantidade de artigos e produção. É uma medida, mas não consigo acompanhar, prefiro me voltar à qualidade, particularmente [...]

Essa não valorização do número de publicações pelos alunos não significa que é um indicador que não precisa ser incentivado pela IES, entretanto nos fala sobre o peso que essa informação deve ter nos trabalhos de divulgação ao mercado. Por isso é tão importante conhecer o seu público-alvo (Pucciarelli; Kaplan, 2019).

Conforme Pucciarelli e Kaplan (2016), os alunos são o stakeholder que mais potencial tem de fazer a diferença na valorização da acreditação de uma escola de negócios. Portanto, nunca é demais buscar entender o que eles procuram e valorizam em sua formação e para a sua vida, e desenvolver estratégias específicas para atingir esse público.

4.3 OS FATORES GERADORES DE VANTAGEM COMPETITIVA PARA ESCOLAS DE NEGÓCIOS ACREDITADAS

Então, já vimos como a universidade idealizava a acreditação e como a realidade foi se mostrando ao longo dos anos, assim como também sabemos qual a percepção dos discentes sobre esse grande e permanente processo de melhoria e avaliação. Agora vamos identificar o que pode ser considerado como fator gerador de vantagem competitiva dentro dessa realidade do campo de pesquisa.

Os gestores entrevistados concordam com Alajoutsijärvi, Kettunen e Sohlo (2018) quando eles dizem que a certificação pela AACSB concede entrada automática no exclusivo clube com as mais prestigiosas EN do mundo, entretanto, o G2 pondera sobre a teoria de networks, que diz que

[...] não é só estar no relacionamento, mas o quão próximo do centro dessa relação estou. Então, ela me coloca na network, mas talvez não coloque no centro da network. Quanto mais no centro dessa relação eu estou, mais possibilidades de relacionamentos.

A entrada nessa rede permanece sendo um fator importante de competitividade, mas essa relação de distância do centro deve ser considerada. O G5 reflete sobre o foco dessa energia alocada:

Pensando em vantagem competitiva, a primeira coisa que a acreditação favorece são as redes internacionais, mas precisa estar num contexto de universidade global de pesquisa, mas no contexto de desenvolvimento regional, o que o reconhecimento internacional ajuda? Posso conseguir atrair stakeholders internacionais para o meu mercado, mas é uma estratégia muito deslocada, então para ser uma vantagem competitiva ela precisa estar muito bem compreendida, e a pergunta base é “por que se quer a acreditação?”

E essa pergunta foi respondida pelo G3 – que era decano na fase pré-acreditação e acompanhou todo o planejamento inicial –, referente ao que se buscava lá no início de todo o processo:

[...] foi projetando uma escola de negócios que trouxesse diferenciais, independentemente do contexto regional, era se espelhando em contextos melhores para ser um ator ativo num ecossistema, não para

buscar esse mercado regional que, uma pena, não estava buscando a mesma coisa.

Entretanto, essa visão, apesar de otimista, pode ser um pouco prejudicial em determinados mercados que podem ser mais resistentes a mudanças. Então, essa reflexão sobre a expectativa sobre a acreditação se confirma de extrema importância, tanto para iniciar o processo quanto para o bem-sucedido andamento dele. A Escola e a IES devem ter muita clareza sobre para onde estão olhando. E, retomando o raciocínio, a distância do centro de uma network pode estar mais distante em uma rede global, mas mais próxima do centro se falarmos de América do Sul, ou até mesmo hemisfério sul, como conta o G1:

[a acreditação] abre outros mercados, por exemplo, Argentina e Uruguai, se amplia muito essas relações com países com pouquíssimas ou sem acreditação, que querem buscar a acreditação e buscam uma referência, esse vínculo de inspiração, assim como Portugal, e escolas de negócios do hemisfério sul [...] o idioma também facilita muito essas relações [...] Apesar de termos muitas vezes o modelo mental de Estados Unidos, Europa, mas essas relações mais próximas abrem muito por já ser acreditada, e a AACSB fomenta isso, por ser um driver para aquelas que ainda não têm a acreditação.

Buscando ainda mais a centralidade da rede, indo ao encontro do que a literatura já nos trouxe, sobre os mercados menos acostumados ao termo acreditação (Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018), o aluno 3 (A3), no quarto semestre de mestrado, acha que “[a acreditação] é uma validação internacional muito boa, mas que deveriam expandir o olhar para o pequeno e médio empresário também”, e o A8 também tem de forma bem clara essa percepção:

Como vantagem competitiva acho que a universidade poderia explorar mais a relação que os docentes ali tem com um grupo seletivo de empresários do Rio Grande do Sul e como a EGN poderia aproximar esse grupo, esses docentes tem vínculos, por meio dos alunos que passaram também, criar grupos de estudos talvez [...] sabemos que tem relação, mas como aproximar essa relação com os alunos, dizer que temos um grupo de estudos na EGN onde estão presentes gestores da Gerdau, Termolar, Randon, as próprias cooperativas, mas transformar tudo isso numa grande formação profissional.

Nesse mesmo sentido, com foco totalmente voltado para o mercado regional, o G2 também falou que já está em andamento um projeto de divulgação em todo o Estado, aproveitando uma oportunidade que surgiu a partir de outro projeto:

[...] um índice regional que a EGN vai difundir com encontros que vão trazer imprensa e prefeitura para divulgar, e vão começar a divulgar um pouco da AACSB, gravando vídeos com alunos e egressos explicando o que é, mídias eletrônicas explicando, um trabalho com associações e empresas; montamos um núcleo de negócios e deu tão certo que foi expandido para a universidade [toda].

Então, essa exploração de um mercado mais próximo, que ainda não conhece a acreditação, justamente por isso, torna-se um grande desafio ao mesmo tempo que uma excelente oportunidade de mostrar a exclusividade de ser uma universidade com sua Escola de Negócios certificada por uma gigante internacionalmente e as vantagens de relacionar-se com ela.

E quais são essas vantagens? Iniciamos pelas competências desenvolvidas pelo processo integral da acreditação, as quais, afinal de contas, são a essência do produto da certificação, que é o profissional formado pela escola e inserido na sociedade para gerar impacto positivo sobre ela (Okulova; Shakina, 2022). Como já vimos, essas competências são definidas pela IES/EN (AACSB, 2022a), e com a EGN pesquisada elas estão alinhadas com os valores jesuítas, como afirma o G3: “[...] olhamos muito para o que outras jesuítas fazem (formação ética, comunicação oral e escrita, pensamento crítico, capacidade argumentativa), chegando às competências definidas”. Ou seja, estão alinhadas com a visão e missão da IES, além de serem “competências que são estabelecidas dentro de um padrão mundial”, disse o G4, que conclui lembrando que “[...] essa lógica de estabelecimento de competências está muito vinculada à formação de um gestor que tenha essa capacidade global de resolver e se inserir nos negócios”.

Ainda falando sobre competências, mas retomando a lacuna que esta pesquisa visa preencher, uma especificidade de ser uma universidade com sua EN certificada certamente é a possibilidade de multiplicar as melhores práticas aprendidas e desenvolvidas pela EN para outras áreas da IES. Um projeto em andamento já há algum tempo na universidade de estudo é a expansão do processo AoL, conforme fala o G5, que “as competências desenvolvidas pela EGN podem ser

absorvidas pela universidade, por exemplo o AoL, que já estava em processo de implantação na Escola Politécnica”. E além do assurance of learning, outras competências multidisciplinares também podem ser replicadas, como explica o G2:

[...] as competências são estendidas: o AoL está sendo estendido para ser institucional. Outra competência é a necessidade de que a Escola tenha um conselho e um planejamento estratégico, as outras Escolas não têm e a EGN tem (antes era proforma, e agora efetivamente guia as ações da Escola) [...] E a reitoria, agora baseada na EGN, pediu que cada Escola tenha seu planejamento e seu AoL”

Esse tipo de reprodução de boas práticas com certeza fortalece a IES como um todo, tanto internamente como frente a seus stakeholders. O G2 fala que é um processo de “[...] influência mais tácita do que explícita”, que “vai sendo incluído na cultura”, o que não impede que haja estruturação nessa mimetização, que seja uma expansão planejada, para fortalecer a valorização da IES no momento da divulgação ao mercado.

Além da gestão de competências discentes, também há questões relacionadas à gestão docente, especialmente dos coordenadores de curso, que têm papel fundamental no alcance dos objetivos com a acreditação. Conforme fala do G4 já citada anteriormente, os coordenadores precisam ter disponibilidade de focar tempo e energia para as questões estratégicas que envolvem a acreditação. Precisam conhecer seus alunos, conhecer seus currículos, conhecer a certificação e as competências relacionadas, e pensar em meios de alinhar essas variáveis em uma engrenagem eficiente e de valor.

Outro viés da gestão docente é sobre o que o G2 traz aqui:

[...] os impactos foram maiores internos, por exemplo se dar conta que os professores podem ser organizados por diferentes competências (de pesquisa e de mercado mais aplicado)

Viés em que a Escola precisa fazer a gestão de seus docentes para que atendam tanto a necessidade de profundidade acadêmica, de pesquisa científica, como a especialidade na prática, aplicada, pois ambas são necessárias para ter formado um profissional que impacte positivamente a sociedade em que vive.

Um ponto que a literatura traz fortemente como fator de vantagem competitiva relacionado à acreditação é a reputação praticamente imediata que o selo gera, e nesta pesquisa consideramos o conceito que diz que qualidade de ensino está contido no conceito de reputação (AACSB, 2022a; Okulova; Shakina, 2022; Alajoutsijärvi; Guillotin; Mangematin, 2018; Kettunen; Sohlo, 2018). Essa pergunta foi lançada aos gestores e eles foram unânimes em afirmar que, sim, qualidade de ensino compõe o significado de reputação. O G2 acredita que

[qualidade de ensino] é uma das coisas que formam a reputação. É fundamental para gerar reputação [...] não é apenas qualidade de ensino, mas se não tiver qualidade de ensino não terá reputação boa de forma alguma, nem com a melhor pesquisa aplicada do mundo [...] a reputação que queremos ter hoje é uma empresa dizer: prefiro os alunos formados aqui por causa de tais características; e qualidade de ensino é uma delas; seja ensino técnico, crítico ou comportamental.

Portanto esse é um bom argumento que pode ser utilizado na divulgação, mostrando como a reputação dessa IES está ligada à qualidade do profissional que as empresas podem ter em seu quadro, com habilidades multidisciplinares. Os discentes, representantes do mercado nessa pesquisa, confirmam com unanimidade que reputação e qualidade de ensino são influências para a escolha da IES. O A8 ainda reforça que acredita que “a acreditação pode ser critério de desempate dentro de uma seleção [de emprego], mas estudar [aqui] pode ser um diferencial dentro de uma seleção, em função de sua reputação”.

Outro ponto que compõe reputação é o que traz o G2, sobre impacto na sociedade:

O impacto que a IES tem na sociedade é muito importante (o que vai além da qualidade de ensino). Será que as pesquisas que meus professores fazem impactam a sociedade? Será que alguma empresa conseguiu usar esses artigos? Qualidade aplicada da pesquisa, projetos que entregam à sociedade; então reputação está nisso tudo.

Então, esses resultados da pesquisa oriunda da Escola e da IES precisam ser mostrados, exibidos. São resultado de seu esforço, de investimento em pesquisa, assim como provavelmente também estão relacionados com a acreditação, que é um processo que impacta a IES de forma sistêmica (Sohlo; Nätti, 2019). Ainda o G2

fala um pouco sobre a dificuldade da IES de mostrar, de apresentar seus sucessos ao mercado e à sociedade:

[com a acreditação] se esperava diferencial competitivo e o que veio foi um processo de toda a cultura da universidade, entrópico, faz para si internamente, para nós mesmos, e não externamente para o mercado; o jesuíta não é muito de mostrar e celebrar o que faz, faz escondido, então perdemos a lógica de mostrar para o mercado e acabamos atingindo mais resultados internos

Ações de marketing são imprescindíveis e é muito importante conhecer seu público. Ao ser questionado sobre o engajamento de alunos ativos e se a gestão tem ideia do nível de conhecimento dos discentes sobre a acreditação, o G4 disse que “não [são realizadas pesquisas com alunos em potencial e os alunos ativos], mas deveria, é uma boa pesquisa a ser pensada, é uma boa questão que me faz pensar, tanto os potenciais como os que estão dentro”.

Assim como ter estatísticas sobre captação por meio da acreditação, para controle desse relevante indicador de sustentabilidade, é uma estratégia interessante. Incluir essa pergunta em pesquisas aplicadas a discentes e ao mercado externo agora seria interessante para identificar uma possível evolução desse número no futuro. Apesar de os gestores entrevistados terem concordado que não há nenhuma estatística nesse sentido, todos têm convicção de que não houve aumento no número de matrículas devido à acreditação. O G5 pondera o seguinte:

“[...] se é sustentável, depende de como se usa a acreditação. Por que quero ter uma Escola acreditada? Se é simplesmente para captar mais alunos, acho que é uma estratégia míope, porque para isso se precisa muito mais que uma acreditação.”

Seguindo essa linha, o G1 vai além e diz: “[...] acho que não é sustentável e que não aumenta captação de recursos. Traz prestígio, reputação, rede de contatos, networking, novos convênios, recursos intangíveis”. Entretanto, nessa colocação do G1 cabe uma interpretação que pode ir ao encontro do que contribuiu o G5 acima, sobre a sustentabilidade poder estar camuflada exatamente nesses pontos trazidos pelo G1 e que trazem valor à Escola (Okulova; Shakina, 2022; Pucciarelli; Kaplan, 2019).

Podemos concluir que no determinado mercado desta pesquisa, na maturidade que se encontra agora em relação à acreditação, as estratégias e ações estão limitadas por isso e devem ser pensadas sob esse prisma, considerando sempre educar os stakeholders sobre o tema (Hunt, 2015; Engwall, 2007). Os gestores são unânimes em concordar com essa característica do mercado em que a universidade se encontra, e o G2 nos fala que o contexto regional impacta de alguma forma a percepção de valor da acreditação

Tanto para o bem quanto para o mal. Se tivesse mais escolas seria mais evidente para o mercado, mas o fato de ter menos também dá uma distinção muito maior do que as outras, se souber explorar isso... no Rio Grande do Sul não teremos mais nenhuma pelos próximos 4 anos [...] Então se pudermos valorizar isso será um esforço que vale muito a pena; mas será um esforço sozinho para impactar e ensinar o mercado; nós agora vamos ensinar o mercado para as outras que virão aproveitarem; poderíamos estar fazendo isso há anos. Poucas escolas quer dizer que o selo é difícil.

Essa pode ser a base da argumentação ao mercado, em relação à magnitude da certificação que se confirma justamente por existirem poucas escolas acreditadas, e o mercado se beneficia desse valor quando investe enquanto ainda é exclusivo. Para tanto, a visão como universidade precisa incorporar a acreditação e entender sua importância para toda a IES. E como compartilhou o G3, “[...] a acreditação é dessa natureza, se a instituição investe e não emprega em ações, ela não é sustentável, aí é um erro”.

5 RECOMENDAÇÕES PARA FORTALECER A ACREDITAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Este subcapítulo busca atender o quarto e último objetivo específico, o qual refere-se à proposta de intervenção que compõe o trabalho de conclusão de curso. Com esse objetivo em mente e a partir do estudo das tipologias de produção técnica Capes (Relatório, 2019), foi possível identificar que um diagnóstico, numa tipologia de relatório técnico conclusivo, seria o formato ideal para apresentação dessa materialização da pesquisa.

Para a Capes, um relatório técnico conclusivo “indica em seu conteúdo a relevância dos resultados e conclusão em termos de impacto social e/ou econômico e a aplicação do conhecimento produzido” (Relatório, 2019, p. 52). Essa tipologia foi escolhida porque vai permitir apresentar os resultados da pesquisa bibliográfica e da coleta de campo e trazer luz a estratégias para fortalecimento do impacto da acreditação como fator de vantagem competitiva para a IES de forma integral.

O conteúdo deste documento será uma síntese dos resultados da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo, para posterior disponibilização à IES e à comunidade interessada. Para finalizar o presente capítulo de resultados e facilitar a elaboração do relatório, foi construído o Quadro 8 para contrastar e comparar os achados na literatura pesquisada com aqueles oriundos da coleta de dados. O conteúdo do Quadro 8 não é exaustivo e poderá ser complementado após a entrega deste trabalho, durante a finalização do relatório. As colunas 2 e 3 do Quadro 8 referem-se aos achados na literatura e contribuíram tanto para a construção dos instrumentos de coleta de dados quanto para a análise desses dados. Essas informações serviram de base para uma análise em formato de contraste e comparação com os achados da coleta desta pesquisa e foram valiosas nesse sentido. O referido trabalho dessa etapa gerou o conteúdo das colunas 4 e 5, que são o resultado de fato da presente pesquisa, ao qual ela se propôs desde o início.

Quadro 8 – Literatura e coleta de dados – fatores geradores e estratégias e ações competitivas

(continua)

Categoria	O que a literatura identificou como fatores	O que esta pesquisa identificou como fatores	O que a literatura identificou como estratégias e/ou ações	O que esta pesquisa identificou como estratégias e/ou ações
Estrutura e processos	<p>*aumento na quantidade de publicações acadêmicas; *ajuda a atrair docentes desejáveis. *inovação de processos, melhoria contínua e gestão do conhecimento; *standards exigem articulação clara do propósito</p>	<p>*alunos valorizam a proximidade e disponibilidade do corpo docente, especialmente pelo networking *mudanças são visadas nas atividades cotidianas operacionais e estratégicas, e os resultados começam a ficar visíveis mesmo com os desafios de ser universidade *na realidade do brasil, as condições de trabalho estão na frente na escolha da IES pelos docentes *a acreditação favorece mudanças necessárias à melhoria do programa *processos são revistos para otimizar mão de obra de valor, como dos coordenadores de curso *o que atrai docentes desejáveis é salário-base, carga horária, apoio à pesquisa, etc. *os mais valorosos benefícios vêm do processo em si, não apenas do selo *conhecimento produzido e trocado é incentivado pela acreditadora e existe na prática também</p>	<p>*internacionalização fonte de oportunidades e recursos (docentes, inclusive); *o que atrai docentes desejáveis: salário-base, carga horária, apoio à pesquisa etc. *educação contínua de professores e funcionários, e modernização dos processos; *mudança cultural dentro da EN: educar gestores sobre o valor do credenciamento; *incorporar ideia de comercialização do conhecimento; *tanto clientes como funcionários devem ajudar a criar valor como também usufruir deles</p>	<p>*engajamento do corpo docente é imprescindível para o sucesso do projeto acreditação *em uma universidade há muitas barreiras para toda essa mudança organizacional, então os esforços demandam mais energia para execução e alcance *a estrutura de uma universidade é limitante em diversas esferas, é preciso que a alta gestão entenda o valor e invista *acreditação como oportunidade de solicitar recursos adicionais à universidade *educar gestores sobre o valor do credenciamento *reduzir tarefas operacionais dos coordenadores de curso, mas que possam dedicar-se às ações estratégicas da acreditação *revisar prioridades de investimento para compensar o fato de ser universidade comunitária, em que processos têm outra velocidade *muito material disponível no universo das ENs acreditadas, e as IES devem se aproveitar disso para melhorar sua atividade</p>

(continua)

Categoria	O que a literatura identificou como fatores	O que esta pesquisa identificou como fatores	O que a literatura identificou como estratégias e/ou ações	O que esta pesquisa identificou como estratégias e/ou ações
Relações com o mercado	<ul style="list-style-type: none"> *acesso a informações claras sobre qualidade e valor; *se poucas EN certificadas: educa futuros alunos sobre o selo *expansão das interações e cocriação de valor com stakeholders; *economia global do conhecimento: conhecimento é produzido e trocado; *standards exigem articulação da estratégia; *troca de ideias e experiências entre as instituições; *um propósito conjunto deve resultar dos valores partilhados de uma empresa e dos seus stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> *a acreditação favorece a vinculação com parceiros internacionais *alunos satisfeitos e conscientes do valor da acreditação são os principais potenciais divulgadores da acreditação *na região sul do Brasil, não atraímos estudantes estrangeiros, mas internacionalização influenciaria a escolha da IES por 7 dos 9 alunos entrevistados *acesso a conhecimentos e melhores práticas das mais importantes IES do mundo é fator valioso *a acreditadora incentiva muito a coopetição entre as IES acreditadas 	<ul style="list-style-type: none"> *marca é sobre pessoas e experiência: usar vozes de alunos, ex-alunos e professores; *corpo docente fazer marketing ativo de si mesmos para atrair recursos e vínculos; *ensinar ao mercado sobre a acreditação ajuda a gerar valor. *comercializar pesquisa preserva valor estratégico da criação de conhecimento; *repensar relacionamentos, pontos de contato e atividades conjuntas com o mercado; *publicações não puramente científicas, mais atrativas aos públicos de interesse; *educar empresas para incentivarem estudos de colaboradores em IES acreditadas 	<ul style="list-style-type: none"> *as informações têm de ser de fácil visualização para o mercado, especialmente um mercado que ainda não conhece o valor *no mercado do sul do Brasil, as empresas ainda não conhecem a acreditação *recomendação da IES por alunos pode ser a forma de divulgação mais poderosa *discentes são personagem-chave na percepção de valor: focar energia nesses stakeholders *as redes não se desenvolvem sem esforço *não basta apenas estar no clube, é preciso buscar proximidade do centro das relações oriundas da acreditação *incentivar comunicação de ex-alunos: 5 mil alunos, 5 mil vendedores *ensinar o mercado é a chave para ser vantagem competitiva: a realidade do sul do Brasil é um desafio *identificar interesses do público-alvo e concorrência para definir suas próprias estratégias *identificar oportunidades de crescimento com coopetição, mas buscar aprendizado com a competição no cenário brasileiro
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> *volume médio de negócios de EN acreditada em torno de 40% >; *após 4 anos de acreditação, o VPL é marginalmente alto; *valor do financiamento estatal dobrou após 3 anos da acreditação. *atração de estudantes locais e internacionais; *aumenta participação de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> *acreditação traz legitimidade e esta favorece a viabilização de novos projetos *há resultado positivo na busca por financiamento de pesquisa mostrando valor por meio da acreditação 	<ul style="list-style-type: none"> *acreditação como oportunidade de solicitar recursos adicionais à universidade; *IES e países projetam sua melhor imagem para competir por financiamento de pesquisa. *internacionalização fonte de oportunidades e recursos (alunos, inclusive); *currículo com competências relevantes para países plurais e multiculturas; *todos os stakeholders devem ser encorajados a expressar suas expectativas e contribuir na solução de questões de sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> *explorar a internacionalização como fonte de oportunidades e recursos para a IES, alunos e docentes

(conclusão)

Categoria	O que a literatura identificou como fatores	O que esta pesquisa identificou como fatores	O que a literatura identificou como estratégias e/ou ações	O que esta pesquisa identificou como estratégias e/ou ações
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> *autenticidade; *diferenciador importante das IES com fins lucrativos; *capital simbólico: conhecido e reconhecido como autoevidente; *influência positiva em julgamentos: legitimidade, status e reputação; *ranking top 100 mundial ou top 20 nacional como vantagem competitiva; * IES passou de última a terceira colocada no ranking nacional. *reputação e ranking = empregabilidade; *empregadores veem AACSB de maneira favorável ao recrutar; *relação positiva entre selo AACSB e salários 	<ul style="list-style-type: none"> *todos os alunos afirmaram que empregabilidade influencia na escolha da IES *acreditações internacionais enviam sinais positivos ao mercado que já é familiarizado com elas *todos os alunos afirmaram que reputação influencia na escolha da IES *a IES pesquisada tem uma marca reconhecida no seu mercado, mas seu valor ainda não está vinculado à acreditação internacional *a entrada no clube com as mais prestigiosas do mundo é automática *há rápida influência positiva nos julgamentos de quem conhece a certificação *alunos escolhem EN com base em reputação, empregabilidade e qualidade de ensino 	<ul style="list-style-type: none"> *capitalizar capacidades inerentes: distinguir-se em vez de apenas oferecer mais; *autenticidade está nas raízes, identidade central e impacto; experiência única; *uma grande marca é decisiva na escolha, mas não substitui uma experiência ruim; *os sinais devem ser institucionalizados e reconhecíveis; qualquer variação confunde. *mais de 40% dos potenciais alunos escolhem IES pela empregabilidade; *ter ex-alunos e empresas na revisão dos currículos: competências relevantes; *programas, currículos e estratégias focados em empregabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> *a diferenciação não é automática, precisa de esforço e estratégia de divulgação *realizar pesquisa com stakeholders internos e externos para identificar evolução de percepção de valor e captação pela acreditação *educar futuros alunos sobre o selo para que seja um diferenciador importante
Contexto regional	<ul style="list-style-type: none"> *região com poucas acreditadas impacta e diferencia; *quanto mais EN acreditadas, mais difícil a diferenciação; *mercado saturado afeta a competitividade da acreditação 	<ul style="list-style-type: none"> *realidade regional pode impactar e diferenciar, se houver a divulgação adequada 	<ul style="list-style-type: none"> *buscar uma acreditação internacional 	<ul style="list-style-type: none"> *não basta a realidade regional favorecer o destaque; se não houver estratégia de divulgação, não há alcance, não há sinais positivos enviados ao mercado, e o que fica evidente é o que a mídia escolhe divulgar e pode não ser tão positivo *identificar a demanda específica do mercado de pequenas e médias empresas e mostrar que pode atendê-la pode favorecer que ele observe os sinais positivos da acreditação *o mercado na região sudeste do Brasil está no ponto ideal de exploração da acreditação; já na região sul é preciso muito investimento com divulgação *investir em mostrar para a região o que é acreditação ajuda a gerar valor *identificar o que o mercado busca em uma IES e no profissional formado por ela e atender essa demanda

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, ali serão encontrados fatores que podem favorecer a geração de vantagem competitiva (coluna 4) e as estratégias e ações que podem ser aplicadas para incentivar e acelerar esse processo (coluna 5).

A partir desses achados, espera-se poder auxiliar escolas de negócios e instituições de ensino superior – especialmente aquelas com diversas áreas de conhecimento – a extraírem mais e melhores benefícios da acreditação internacional. Que possa ajudá-las também a planejar melhor o processo, com ciência dos principais desafios que encontrarão assumindo esse compromisso em determinada região e sendo uma IES com determinadas características.

6 CONCLUSÃO

Com o objetivo geral de analisar de que forma a acreditação internacional da escola de negócios pode contribuir na geração de vantagem competitiva para uma universidade comunitária brasileira, esta pesquisa concluiu que há aspectos de muitas ordens para a IES organizar antes de conseguir dedicar-se verdadeiramente aos caminhos de sucesso da acreditação. Entretanto, as estratégias referentes à certificação devem seguir desenvolvendo-se, com ações planejadas e com propósito, fazendo com que a acreditação internacional contribua para a geração de vantagem competitiva em uma universidade comunitária brasileira. O objetivo foi alcançado ao passo que se conseguiu elencar um extenso rol de fatores geradores e de ações e estratégias para facilitar sua execução.

No campo acadêmico e científico, esta pesquisa pôde contribuir com a área avançando no conhecimento relacionado à teoria da vantagem competitiva a respeito da maneira como uma universidade e sua escola de negócios são impactadas durante o processo da acreditação justamente ser uma EN inserida em uma IES desse tipo.

No campo da pesquisa aplicada, avançou-se contribuindo com análises que levaram ao melhor entendimento de processos com os quais as EN e universidades podem beneficiar-se, para que tenham melhor aproveitamento do investimento de tempo e dinheiro com a acreditação. Há dificuldades extras, como administrar os interesses de cada uma das escolas e da universidade simultaneamente, com recursos humanos e financeiros suficientes para tanto. Essas complexidades impactam, sim, mas é possível que as necessidades coexistam e sejam desenvolvidas, por exemplo, com planejamento adequado que priorize os fatores de maior impacto, como o engajamento dos coordenadores de curso e a divulgação dos benefícios junto à comunidade externa. Autores corroboram com a importância desses aspectos, como Pucciarelli e Kaplan (2019) e Ferran e Zhao (2016), que falam sobre a importância de engajar os docentes no processo de acreditação e como a estratégia de delegar tarefas de coordenação a esses professores cria envolvimento amplo e benéfico ao contínuo processo de credenciamento. Assim como Okulova e Shakina (2022), que dizem que a qualidade é a capacidade de

atender à demanda de uma parte externa para observar os sinais positivos que a instituição consegue transmitir; e como Hunt (2015), que fala sobre a importância de comunicar-se com o mercado, pois alunos, pais e empregadores podem não conhecer o credenciamento.

Houve ainda contribuições na esfera social, conforme pôde ser visto que a acreditação pode influenciar na participação da IES em ações de impacto positivo para a sociedade, por meio de seus atores. Isso pode ser percebido seja por discentes sendo formados com competências multidisciplinares visando serem agentes de mudança para os locais onde vivem; seja por docentes pesquisadores dedicando pesquisas à comunidade; e seja por a própria IES investindo nesse processo de certificação que visa agregar valor a seu entorno.

Como toda pesquisa, esta também encontrou alguma limitação. A quantidade de respondentes representantes da população de discentes foi relativamente pequena, pois percebeu-se que já não se avançava na contribuição das respostas. Isso talvez tenha acontecido por deficiências no instrumento de entrevista, que foi desenvolvido a partir de algumas crenças de que havia mais conhecimento prévio sobre o tema do que realmente havia. Outro ponto de limitação foi não ter sido possível entrevistar potenciais alunos e empresas, os quais certamente teriam contribuições valiosas para a pesquisa.

Como sugestão de estudo futuro, registramos aqui a possibilidade de pesquisar se as empresas conhecem e percebem valor na acreditação em um mercado emergente na área. E, em um mercado mais avançado no tema, mais conhecedor dessa certificação, seria muito interessante verificar se há impacto perceptível de colaboradores formados em escolas de negócios acreditadas por uma agência certificadora reconhecida globalmente. Outra sugestão de estudo futuro é investigar se o valor de ser uma escola acreditada dentro de uma universidade, ou de uma IES com outras áreas de conhecimento, faz com que essas outras áreas também se beneficiem do valor percebido em decorrência da certificação dessa escola.

REFERÊNCIAS

- AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business). **2020 Interpretative Guidance for AACSB Business Accreditation**. [S. l.], 1 jul. 2022a. Disponível em: <https://www.aacsb.edu/-/media/documents/accreditation/2020-interpretive-guidance-redlined-july-1-2022.pdf?rev=c873a5411bf9462584128d44e0750c70&hash=E43729719793C4826D47018F44248C90>. Acesso em: 2 abr. 2023.
- AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business). **AACSB Accreditation Overview**. [S. l., 2023?]. Disponível em: <https://www.aacsb.edu/educators/accreditation/business-accreditation>. Acesso em: 2 abr. 2023.
- AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business). **Business Accreditation**. [S. l., 2022b?]. Disponível em: <https://www.aacsb.edu/educators/accreditation/business-accreditation/aacsb-business-accreditation-standards>. Acesso em: 11 nov. 2022.
- AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business). **Business Accreditation**. [S. l., 2022c]. Disponível em: <https://www.aacsb.edu/insights/reports/2022-state-of-accreditation-report>. Acesso em: 2 abr. 2023.
- ADLER, Nancy J.; HARZING, Anne-Wil. When knowledge wins: Transcending the sense and nonsense of academic rankings. **Academy of Management Learning & Education**, v. 8, n. 1, p. 72-95, 2009.
- ALAJOUTSIJÄRVI, Kimmo; KETTUNEN, Kerttu; SOHLO, Sauli. Shaking the status quo: Business accreditation and positional competition. **Academy of Management Learning & Education**, v. 17, n. 2, p. 203-225, 2018.
- ASHIRU, Folajimi; WHITFIELD, Ian; WARWICK, Philip. Business school capital and study choices in undergraduate education: A student-centred approach. **The International Journal of Management Education**, v. 20, n. 2, p. 100633, 2022.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2014.
- BATISTA, Mariane Pires; ROMANI-DIAS, Marcello. AACSB international accreditation as a catalyst for soft skills in business schools. **Journal of Education for Business**, v. 97, n. 4, p. 213-219, 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017.** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm.

Acesso em: 20 maio 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013.** Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm. Acesso em: 20 maio 2023.

CAPES, Periódicos. **ERIC – Education Resources Information Center.** [S. l.], 2020. Disponível em: [https://www.periodicos.capes.gov.br/images/documents/ProQuest%20-%20ERIC%20\(guia\).pdf](https://www.periodicos.capes.gov.br/images/documents/ProQuest%20-%20ERIC%20(guia).pdf). Acesso em: 30 maio 2023.

CAPES. **Bolsas da CAPES atendem 160 mil estudantes e pesquisadores.** [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/assuntos/noticias/bolsas-da-capes-atendem-160-mil-estudantes-e-pesquisadores#:~:text=O%20Brasil%20tem%20atualmente%204.600,mestres%20e%2020%20mil%20doutores>. Acesso em: 3 maio 2023.

CLARIVATE. **Web of Science™ base de dados de citação global independente mais confiável do mundo.** [S. l.], 2023. Disponível em: <https://clarivate.com/webofsciencegroup/campaigns/web-of-science-base-de-dados-de-citacao-global-independente-mais-confiavel-do-mundo/>. Acesso em: 30 maio 2023.

COSTA, Camila Furlan da; GOULART, Sueli. **Capitalismo acadêmico e reformas neoliberais no ensino superior brasileiro.** Cadernos Ebape.br, v. 16, p. 396-409, 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DOS SANTOS, Teixeira Gislaine Cristina; MACCARI, Emerson Antonio. The institutional role of business school accreditation agencies: A systematic literature review. *REGE. Revista de Gestão*, v. 25, n. 3, p. 274-290, 2018.

ENGWALL, Lars. **The anatomy of management education**. *Scandinavian Journal of Management*, v. 23, n. 1, p. 4-35, 2007.

FERRAN, Carlos; ZHAO, Jun. Business School Accreditation in the Changing Global Marketplace: a Comparative Study of the Agencies and Their Competitive Strategies. *Journal of International Education in Business*, v. 9, n. 1, p. 52-69, 2016.

FGV EAESP, Institucional. **FGV EAESP tem acreditação internacional de excelência renovada pela AACSB**. [S. l.], 2020. Disponível em: [https://eaesp.fgv.br/noticias/fgv-eaesp-tem-acreditacao-internacional-excelencia-renovada-pela-](https://eaesp.fgv.br/noticias/fgv-eaesp-tem-acreditacao-internacional-excelencia-renovada-pela-aacsb?gclid=CjwKCAiA7vWcBhBUEiwAXieltrMvxnPj6q4WgpyH7DjGQTTm6IE8nj8-nU8URleW1hRg9ow1UpeyDxoCin8QAvD_BwE)

[aacsb?gclid=CjwKCAiA7vWcBhBUEiwAXieltrMvxnPj6q4WgpyH7DjGQTTm6IE8nj8-nU8URleW1hRg9ow1UpeyDxoCin8QAvD_BwE](https://eaesp.fgv.br/noticias/fgv-eaesp-tem-acreditacao-internacional-excelencia-renovada-pela-aacsb?gclid=CjwKCAiA7vWcBhBUEiwAXieltrMvxnPj6q4WgpyH7DjGQTTm6IE8nj8-nU8URleW1hRg9ow1UpeyDxoCin8QAvD_BwE). Acesso em: 29 maio 2023.

FIOREZE, Cristina. A gestão das IES privadas sem fins lucrativos diante dos tensionamentos da mercantilização da educação superior e o caso das universidades comunitárias regionais: a caminho do hibridismo?. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Brasília, v. 101, n. 257, p. 79-98, jan./abr. 2020.

FLEŞERIU, Cristina *et al.* The Sustainability of International Accreditations and Their Impact on Students' Choices in Selecting the Universities. *Sustainability*, v. 12, n. 16, p. 6480, 2020.

FREUDENREICH, Birte; LÜDEKE-FREUND, Florian; SCHALTEGGER, Stefan. A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, v. 166, p. 3-18, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUILLOTIN, Bertrand; MANGEMATIN, Vincent. Authenticity-based strategizing: moving business schools beyond accreditations and rankings. *Journal of Management Development*, v. 37, n. 6, p. 480-492, 2018.

GUTH, LuMarie; STONEBRAKER, Ilana. AACSB accreditation standards: what they mean for business librarians past, present, and future. *Journal of Business & Finance Librarianship*, v. 27, n. 1, p. 1-16, 2022.

HIZUME, Gabriella de Camargo. AVALIAÇÃO, ACREDITAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: INTERFACE E

TENDÊNCIAS. **Revista da FAEEBA-Educação e Contemporaneidade**, v. 28, n. 55, p. 43-57, 2019.

HUNT, Steven C. *et al.* Research on the value of AACSB business accreditation in selected areas: A review and synthesis. **American Journal of Business Education (AJBE)**, v. 8, n. 1, p. 23-30, 2015.

INEP. **Censo da Educação Superior 2020**. [S. l.], 2020. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/tabelas_de_divulgacao_censo_da_educacao_superior_2020.pdf. Acesso em: 3 maio 2023.

ISTILEULOVA, Yelena; PELJHAN, Darja. How accreditation stimulates business school change: evidence from the Commonwealth of Independent States. **Dynamic Relationships Management Journal**, v. 2, n. 1, p. 15-29, 2013.

KUNDU, Goutam Kumar; BAIRI, Jayachandra. A process model framework for Participants area of AACSB standards. **Business Process Management Journal**, v. 22, p. 1044-1068, 2016.

MILES, M. P., FRANKLIN, G. M., GRIMMER, M., HERIOT, K. C. An exploratory study of the perceptions of AACSB International's 2013 Accreditation Standards. **Journal of International Education in Business**, v. 8, n. 1, p. 2-17, 2015.

NOTÍCIAS Unisinos. **Escola de Gestão e Negócios da Unisinos recebe acreditação da AACSB**. [S. l.], 18 maio 2020. Disponível em: <https://www.unisinos.br/noticias/escola-de-gestao-e-negocios-da-unisinos-recebe-acreditacao-da-aacsb/>. Acesso em: 2 abr. 2022.

NOTÍCIAS Unisinos. **Unisinos entre as melhores universidades no Índice Geral de Curso – IGC**. [S. l.], 29 mar. 2023. Disponível em: <https://www.unisinos.br/noticias/unisinos-entre-as-melhores-universidades-no-indice-geral-de-curso-igc/>. Acesso em: 23 abr. 2023.

NOTÍCIAS Unisinos. **Unisinos lidera ranking de avaliação de cursos entre as universidades de ensino privado no RS**. [S. l.], 4 nov. 2022. Disponível em: <https://www.unisinos.br/noticias/unisinos-lidera-ranking-de-avaliacao-de-cursos-entre-as-universidades-de-ensino-privado-no-rs/>. Acesso em: 23 abr. 2023.

OKULOVA, Olga; SHAKINA, Elena. Is there value in international accreditation beyond quality? An empirical analysis of the AACSB accredited schools. **Higher Education Quarterly**, v. 76, n. 3, p. 612-625, 2022.

PLANO de Desenvolvimento Institucional. **PDI Unisinos 2014 – 2017**. [S. l.], mar. 2014. Disponível em: <https://www.unisinos.br/minha-unisinos/images/conteudo/pdi-2014-2017.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

PORTAL MEC. **Qual é a diferença entre faculdades, centros universitários e universidades?**. [S. l., 2023?]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=116:qual-e-a-diferenca-entre-faculdades-%20centros-universitarios-e-universidades>. Acesso em: 3 maio 2023.

PORTER, Michael E. **Competição**. Ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, c1989.

PORTNOI, Laura M.; BAGLEY, Sylvia S.; RUST, Val D. Mapping the terrain: The global competition phenomenon in higher education. **Higher education, policy, and the global competition phenomenon**, p. 1-13, 2010.

PUCCIARELLI, Francesca; KAPLAN, Andreas. Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. **Business Horizons**, v. 59, n. 3, p. 311-320, 2016.

PUCCIARELLI, Francesca; KAPLAN, Andreas. Competition in higher education. In: **Strategic brand management in higher education**. Routledge, 2019. p. 74-88.

RELATÓRIO de Grupo de Trabalho Capes. **Produção Técnica**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SOHLO, Sauli; NÄTTI, Satu. International business accreditation as a trigger for business school development. **Journal of Economic and Administrative Sciences**, 2019.

TRAVIS, Eric Ford. International Accreditation of Business Schools in Emerging Markets: A Study of FGV-EAESP and Insper in Brazil. **Innovation in Business Education in Emerging Markets**, p. 125, 2013.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ZAMMUTO, Raymond F. Accreditation and the globalization of business. **Academy of Management Learning & Education**, v. 7, n. 2, p. 256-268, 2008.

APÊNDICE A – VANTAGEM COMPETITIVA: FATORES GERADORES E ESTRATÉGIAS

(continua)

Referência	Metodologia e outras informações	Região	Teoria utilizada	Fatores que podem favorecer vantagem competitiva	Estratégias e/ou ações competitivas
Ashiru; Whitfield; Warwick, 2022.	*pesquisa qualitativa; *EN top 10 do Reino Unido; *grupo focal anual com ingressantes, de 2013 a 2019.	Europa	*Resource-based view (RBV) *Symbolic capital	*acesso a informações claras sobre qualidade e valor; *empregadores veem as EN com selo AACSB de maneira favorável ao recrutar; *ranking top 100 mundial ou top 20 nacional, ou reconhecimento especial como 'melhor para' esportes, música, teatro estudantil, etc., tornam-se fonte de vantagem competitiva; *capital simbólico: conhecido e reconhecido como autoevidente.	*escolha da IES depende das informações que alunos têm à sua disposição; *mais de 40% deles pensam em empregabilidade ao escolher a IES; *estimular a recomendação da IES por ex-alunos; *cultivar pesquisa internacional e promover vínculos com parceiros internacionais; *capitais simbólicos específicos projetados para cada grupo de futuros alunos; *capitais simbólicos de ranking e reputação são principais fatores de escolha.
Okulova; Shakina, 2022.	*pesquisa quantitativa, teste quase-experimental; *dados da AACSB de 2001–2018 de 139 EN com o selo.	Global	*Signalling theory	*selo AACSB é mais forte para programas de mestrado profissional (MBA); *volume médio de negócios de uma EN acreditada é em torno de 40% maior do que de uma não acreditada; *acreditações internacionais enviam sinais positivos ao mercado; *realidade regional pode impactar e diferenciar.	*teoria da sinalização: um papel importante dos 'sinais' consiste numa qualidade e reputação verificadas para diminuir a assimetria de informação; *na maioria dos modelos de sinalização, a qualidade é a capacidade de atender à demanda de uma parte externa para observar o sinal; *MBA tem sido o programa mais orientado para o mercado e um produto lucrativo para EN que sofrem pressão do mercado.
Fleşeriu <i>et al.</i> , 2020.	*pesquisa quantitativa; *IES da França (AACSB, EQUIS, EPAS) e Romênia (NIBS em 2015, e no processo da AACSB desde 2018).	Europa		*uso do selo leva a aumento no número de alunos; *selos vitais na atração de estudantes locais e internacionais; *após 4 anos de acreditação, o VPL é marginalmente alto; *acreditação impacta na determinação da qualidade do programa.	*a dimensão internacional não desempenha um papel tão importante para os alunos nacionais, mas é importante para os alunos estrangeiros; *importante focar não apenas na atração de estudantes locais, mas também de estudantes internacionais, pois a competição também ocorre em nível internacional.
Freudenreich; Lüdeke-Freund; Schaltegger, 2020.	*pesquisa bibliográfica	Indeterminado	*Stakeholder theory	*um propósito conjunto deve resultar dos valores partilhados de uma empresa e dos seus stakeholders e, assim, servir como um ponto de referência forte e motivador para a criação conjunta de valor	*criação de valor deve ser benéfica para todas as partes, tanto as que recebem valor quanto as que criam valor; *tanto clientes como funcionários devem ajudar a criar valor como também usufruir deles; *todos os stakeholders devem ser encorajados a expressar suas expectativas e contribuir na solução de questões de sustentabilidade.

(continua)

Referência	Metodologia e outras informações	Região	Teoria utilizada	Fatores que podem favorecer vantagem competitiva	Estratégias e/ou ações competitivas
Pucciarelli; Kaplan, 2019.	*pesquisa bibliográfica; *sobre ensino superior, estudando o caso das EN.	Indeterminado	*Brand success *Teoria dos 3E's *Diferenciação	*reputação e ranking = empregabilidade; *missão e visão: vida real com experiências únicas; *engajamento do corpo docente e corpo discente; *diferenciação.	*comercializar pesquisa preserva valor estratégico da criação de conhecimento; *expandir vínculos, interações e cocriação de valor; repensar relacionamentos, pontos de contato e atividades conjuntas; *ter ex-alunos e empresas na revisão dos currículos e definir competências relevantes; *ver alunos como clientes é fornecer excelente experiência; *'experiência de marca': forte e reconhecida com base na diferenciação do currículo, experiência e cultura, mentalidade empreendedora; *marcas de sucesso capitalizam capacidades inerentes que as definem quanto a identidade; distinguir-se em vez de apenas oferecer mais; *marca é sobre pessoas e experiência: usar vozes de alunos, ex-alunos e professores; *ver quem é a concorrência pela percepção do aluno e atentar à sua proposta de valor; *uma grande marca é decisiva na escolha, mas não substitui uma experiência ruim.
Sohlo; Nätti, 2019.	*pesquisa qualitativa, estudo de caso único; *1 EN nórdica, de 2009-2017 (processo AACSB de 2009-2013); universidade.	Europa		*jornada de acreditação muda as atividades cotidianas da escola em todos os quatro níveis da organização.	*estrutura e standards da AACSB usados para promover mudanças culturais, incluindo novas atividades de cooperação entre disciplinas, subunidades e indivíduos; gerando novas iniciativas na área de pesquisa e ensino; *EN devem desenvolver as suas diferentes funções, bem como as competências dos indivíduos e grupos de indivíduos que empregam.
Guillotín; Mangematin, 2018.	*pesquisa qualitativa (bibliográfica, documental, entrevistas); *6 EN na França, Áustria e EUA, entre 2012 e 2014.	Europa	*Authenticity-based differentiation	*autenticidade; *realidade do mercado saturado impacta.	*encontrar nova fonte de identidade que não ranking; *buscar especificidade pela forma de condução da educação; *diferenciação baseada em autenticidade, em uma expertise especial ou na identidade da EN ao mostrar sua integridade e caráter moral; *autenticidade está associada a raízes, identidade central e impacto, e é demonstrada por quão bem seu DNA é preservado; promove relação entre produtos ou serviços e sua origem, insiste na experiência única; os sinais devem ser institucionalizados e reconhecíveis; qualquer variação confunde os clientes.

Referência	Metodologia e outras informações	Região	Teoria utilizada	Fatores que podem favorecer vantagem competitiva	Estratégias e/ou ações competitivas
Alajoutsijärvi; Kettunen; Sohlo, 2018.	*grupo focal, estudo de caso único *EN da Finlândia, de 2006 a 2016; AACSB desde nov/2013	Europa	*Teoria da sinalização *Teoria da competição por posição	*AACSB ou EQUIS: entrada no exclusivo clube das mais prestigiosas EN do mundo; *rápida influência positiva nos julgamentos; *aumento de publicações acadêmicas e valor do financiamento estatal; *parcerias, propostas conjuntas de graduação e cooperação; *mercado saturado afeta a competitividade da acreditação.	
Ferran; Zhao, 2016.	*pesquisa bibliográfica.	Indeterminado		*impacta positivamente na atração de alunos, reputação do programa e desenvolvimento da carreira do corpo docente; *aumenta a legitimidade do programa; *ajuda a atrair professores melhores; *agrega credibilidade à marca enquanto fornece incentivos e catalisadores para mudanças necessárias à melhoria do programa.	*missão e visão estratégicas que ajudam a direcionar a instituição; *acreditação como oportunidade de solicitar recursos adicionais à universidade; *mudança cultural dentro da EN: educar gestores sobre o valor do credenciamento; *redução de horas-aula dos docentes para aumento da produção acadêmica; *desenvolvimento do currículo e avaliação do programa é dever do corpo docente; *delegar tarefas de coordenação a professores cria envolvimento amplo e benéfico.
Pucciarelli; Kaplan, 2016.	*pesquisa bibliográfica; *referente à educação superior em geral.	Indeterminado	*Teoria dos 3E's	3E's: *aumenta prestígio e quota de mercado; *mentalidade empreendedora; *expansão das interações e a cocriação de valor com as principais partes interessadas.	*programas, currículos e estratégias focados em empregabilidade; *incorporar ideia de comercialização do conhecimento; *internacionalização fonte de oportunidades e recursos (alunos e docentes, inclusive); *publicações não puramente científicas, mais atrativas ao público; *incentivar comunicação de ex-alunos: stakeholder-chave; *educação profissional contínua de professores e funcionários, e modernização de processos-chave; *corpo docente fazer marketing ativo de si mesmos para atrair recursos e vínculos; *reconhecer e recompensar docentes por realizações acadêmicas e de marketing; *criar métricas de desempenho adicionais para mostrar ao mercado.

Referência	Metodologia e outras informações	Região	Teoria utilizada	Fatores que podem favorecer vantagem competitiva	Estratégias e/ou ações competitivas
Hunt <i>et al.</i> , 2015.	*revisão sistemática de literatura.	Indeterminado		<ul style="list-style-type: none"> *acreditação não é vantagem competitiva, mas uma necessidade; *quanto mais EN acreditadas, mais difícil a diferenciação; *forma de diferenciar: AACSB é um credenciamento padrão ouro; *selo ajuda na escolha por programas de MBA on-line e na contratação de docentes desejáveis; *empregadores que conhecem o selo veem vantagem para o candidato; *relação positiva entre selo AACSB e salários; *maioria dos CEOs do estudo formados em EN com AACSB. 	<ul style="list-style-type: none"> *ensinar ao mercado: alunos; empregadores e pais podem não conhecer o credenciamento; *o que atrai docentes desejáveis: salário-base, carga horária, apoio à pesquisa, etc.
Travis, 2013.	<ul style="list-style-type: none"> *pesquisa qualitativa; *entrevistas com os deanos FGV-EAESP e Insper, acreditadas por AACSB e/ou EQUIS e/ou AMBA. 	América do Sul		<ul style="list-style-type: none"> *valorização da reputação e posicionamento diferenciador; *inovação de processos, melhoria contínua e gestão do conhecimento; *gestão do conhecimento oportuniza refinado processo de mudança contínua e é crucial para desenvolver vantagens competitivas; *os verdadeiros benefícios vêm do processo em si, não apenas da certificação. 	<ul style="list-style-type: none"> *currículo com competências relevantes para países plurais e multiculturas; *alunos escolhem EN com base na localização, custo, reputação e empregabilidade; *tornar o conceito acreditação mais conhecido na região ajuda a gerar valor; *estratégia que visa à internacionalização busca “tríplice coroa” (AACSB, EQUIS e AMBA); *gestão do conhecimento: gestores de recursos intelectuais sabem o que devem medir e por quê, como processos de melhoria contínua e como isso se relaciona às necessidades e aos objetivos institucionais.
Portnoi; Bagley; Rust, 2010.	<ul style="list-style-type: none"> *pesquisa bibliográfica; *referente à educação superior em geral. 	Indeterminado	*Global knowledge economy	<ul style="list-style-type: none"> *economia global do conhecimento: o conhecimento é produzido e trocado. 	<ul style="list-style-type: none"> *IES e países projetam sua melhor imagem para competir por financiamento de pesquisa; *competição por estudantes internacionais como estratégia de vantagem competitiva; *governos e IES podem usar estratégias de “soft power” (celebrar a cultura, língua e religião de um país no exterior) para obter uma vantagem competitiva.

Referência	Metodologia e outras informações	Região	Teoria utilizada	Fatores que podem favorecer vantagem competitiva	Estratégias e/ou ações competitivas
Zammuto, 2008.	*pesquisa bibliográfica; *referente à educação de negócios apenas.	América do Norte, Europa, Oceania	*Teorias da diferenciação e do mimetismo *Descontinuidades e interrupções	*standards exigem articulação clara do propósito e da estratégia sobre o público-alvo e concorrência; *se poucas EN certificadas: educa futuros alunos sobre o selo; reestrutura mercado para alunos internacionais e é diferenciador de qualidade para estes; *diferenciador importante das IES com fins lucrativos.	*buscar e educar as empresas para que incentivem os estudos de colaboradores em IES acreditadas; *escolas de países iniciantes podem aprender com outros países como fazer seus produtos mais atrativos para seus próprios clientes.
Engwall, 2007.	*pesquisa bibliográfica e documental.	Indeterminado	*Teoria do mimetismo	*imitação: atores principais tornam-se modelos para outros no campo; *troca de ideias e experiências entre as instituições; *empregabilidade.	*a reputação é fator crucial para quem escolhe uma determinada IES; *IES de alto prestígio serão mais atraentes para os alunos; *reputação da IES afetar a demanda, a seleção e o sucesso de seus alunos.

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DAS ENTREVISTAS

[Data; local; nome do entrevistador; nome do entrevistado]

Agradecemos seu interesse e disponibilidade em participar desta pesquisa e trazemos algumas informações sobre ela.

Você autoriza que nossa conversa seja gravada a partir de agora?

Seu nome será omitido dos dados publicados. Se desejar que seu cargo/função/curso seja omitido, assim como qualquer palavra dita a qualquer momento, por favor, informe.

A pesquisa tem o objetivo geral de “analisar de que forma a acreditação internacional da escola de negócios pode contribuir na geração de vantagem competitiva para uma universidade comunitária brasileira”, por meio de seus objetivos específicos de (a) compreender quais as expectativas de escolas de negócios ao decidir pela acreditação e após a obtenção do selo; (b) compreender como stakeholders externos (alunos, egressos, interessados) percebem a acreditação em uma universidade comunitária brasileira; (c) identificar quais são os fatores geradores de vantagem competitiva para escolas de negócios acreditadas; e (d) propor recomendações para fortalecer a acreditação internacional da escola de negócios como vantagem competitiva para uma universidade comunitária.

A pesquisa será desenvolvida sob metodologia de abordagem qualitativa, utilizando o procedimento estudo de caso em que a unidade-caso é “o impacto da acreditação internacional de uma escola de negócios como vantagem competitiva em uma universidade comunitária brasileira”.

Nas próximas páginas serão encontradas, respetivamente, as perguntas aplicadas aos gestores e aos discentes; todas elaboradas com base nas categorias oriundas da Figura 2, conforme organização apresentada nos quadros a seguir]

Instrumento de entrevistas – gestores

Categoria	Pergunta
Reconhecimento e contextualização	1. Qual [foi] sua função/cargo e atribuições no processo de acreditação internacional na Universidade? Qual período em que teve tal envolvimento?
	2. Quais eram os principais objetivos, aspirações e expectativas da Escola ao decidir buscar a certificação?
	4. A acreditação era uma meta da EN individualmente ou da Universidade? Você diria que as competências desenvolvidas pela EN a partir da acreditação estendem-se à Universidade?
	7. Você considera que qualidade de ensino compõe o significado de reputação?
	18. Há alguma informação que você gostaria de compartilhar e não foi questionada?
	19. Quem você acha que devo procurar para aplicar esta entrevista e aprender mais com minhas perguntas?
Categoria	Pergunta
Estrutura e processos	3. Quais você diria que são os aspectos mais impactados pela acreditação para a IES? [se for preciso, alguns exemplos poderão ser dados: qualidade de ensino, empregabilidade, remuneração, reputação, status, internacionalização etc.]
Diferenciação	5. Quais competências você diria que o processo integral da acreditação desenvolve nos alunos?
Estrutura e processos	6. Você diria que a acreditação impacta no aumento da qualidade de ensino?
Diferenciação	8. Você diria que a acreditação coloca automaticamente a IES em um ranking com as mais prestigiosas IES do mundo? E do país?
Diferenciação	9. Você considera que o mercado conhece e percebe o valor de uma escola acreditada? Você considera que essa percepção é refletida para além da EN, para outras áreas de conhecimento da IES?
Relações com o mercado	10. Você diria que houve mudanças no relacionamento com outras IES domésticas e estrangeiras ou com outras organizações do mercado em relação a parcerias e cooperação após a certificação?
Contexto regional	11. Você considera que o contexto regional, com poucas escolas acreditadas, impacta de alguma forma a percepção de valor da acreditação?
Relações com o mercado	12. A IES tem interesse em investir no aumento da percepção de valor pelo mercado? Alguma estratégia nesse sentido pode ser compartilhada?
Sustentabilidade	13. A IES tem estatísticas sobre aumento no número de matrículas na EN e/ou demais Escolas após a homologação da certificação?
Relações com o mercado	14. Os alunos em potencial e os alunos ativos são envolvidos nos processos? São realizadas pesquisas com eles para entender o quanto conhecem e o que esperam com a acreditação?
Estrutura e processos	15. Você diria que a acreditação favorece a contratação de docentes desejados, mais qualificados?
Estrutura e processos	16. Você considera que o interesse e engajamento dos coordenadores de curso impacta no sucesso do processo? A IES incentiva e investe nesse engajamento?
Sustentabilidade	17. Você diria que o investimento financeiro com o processo de acreditação é sustentável? Ele impacta no aumento da captação de recursos?

Instrumento de entrevistas – discentes

Categoria	Pergunta
Reconhecimento e contextualização	1. Você é ou foi aluno da Unisinos? Qual curso e ano de ingresso?
	20. Terias mais alguma informação ou percepção que gostaria de compartilhar, seja sobre a acreditação ou sobre a IES e o curso?
Categoria	Pergunta
Estrutura e processos	2. Quais as principais competências e habilidades que você considera importantes para o profissional que você deseja se formar?
Estrutura e processos	3. Você percebe que está desenvolvendo ou aprimorando todas essas competências e habilidades por ser aluno deste curso na Unisinos?
Estrutura e processos	4. Você percebe que está desenvolvendo ou aprimorando todas essas competências e habilidades por ser aluno deste curso na Unisinos? <ul style="list-style-type: none"> •mentalidade de aprendizagem contínua; •busca atualizar-se e ser relevante; •mentalidade inovadora; •engajamento em múltiplos contextos; •agilidade tecnológica; •dinamicidade; •curiosidade intelectual; •pensamento crítico; •envolvimento ativo e autonomia para aprender e desenvolver-se; •busca de conhecimento na prática; •busca de desenvolvimento na troca com pares e demais atores; •habilidades de comunicação – oral e escrita; •engajamento para impacto social (busca melhorar suas comunidades locais); •respeita e promove a diversidade;
Contexto regional	5. A acreditação internacional é uma certificação concedida por agências internacionais independentes que certificam a qualidade de uma escola de negócios. Você sabia que a Escola de Gestão e Negócios da Unisinos é acreditada por uma das mais importantes certificadoras do mundo? O que você sabe sobre essa certificação?
Relações com o mercado	6. Você considera que tem à disposição na Unisinos informações suficientes para entender os benefícios da acreditação?
Relações com o mercado	7. Você considera que esse assunto está disseminado entre os alunos, que no geral todos conhecem esse selo que a Escola possui?
Estrutura e processos	8. Você se sente envolvido/engajado em processos ou temas referentes à acreditação na Unisinos?
Sustentabilidade	9. Você poderia falar um pouco sobre os motivos que te levaram a escolher estudar na Unisinos? Você diria que essa certificação te influenciou de alguma forma?
Diferenciação	10. Você acredita que ser titulado por uma universidade que possui essa certificação te traria vantagens no mercado de trabalho? Quais?
Diferenciação	11. Você diria que a legitimidade de uma escola te influenciaria a escolher estudar na referida universidade? [legitimidade é o que garante que a organização pertence a determinado contexto, equipara ela às mais respeitadas nesse contexto e permite que busque recursos financeiros e network]
Diferenciação	12. E o status? [status é o que diferencia e destaca a organização dentro do contexto ao qual pertence, e significa prestígio e influência social]
Diferenciação	13. E a reputação? [reputação é como a organização mostra, por meio de sua performance, que tem qualidade e preparo para desafios]
Diferenciação	14. E a empregabilidade influenciada por ser titulado nela? [empregabilidade significa as chances de ser selecionado para um emprego desejado]
Diferenciação	15. E a remuneração de um emprego ou atividade influenciada por ser titulado nela?
Estrutura e processos	16. E a qualidade de ensino?
Estrutura e processos	17. E a quantidade de publicações acadêmicas dos docentes? [publicações acadêmicas são resultado de pesquisas científicas e um dos principais indicadores da qualidade dos docentes]
Relações com o mercado	18. E a internacionalização proporcionada por meio de suas relações (relações da IES)? [internacionalização é o quanto uma organização relaciona-se com organizações estrangeiras, e indica a facilidade desse intercâmbio]
Contexto regional	19. Por fim, você diria que a indicação de amigos e familiares te influenciaria a escolher estudar em determinada universidade?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Mônica de Oliveira Guimarães, responsável pela pesquisa “A acreditação internacional como fator gerador de vantagem competitiva para uma universidade comunitária brasileira”, convido você a participar como sujeito neste estudo. Esta pesquisa pretende “analisar de que forma a acreditação internacional da Escola de Negócios pode contribuir na geração de vantagem competitiva para uma universidade comunitária brasileira”. O projeto de pesquisa está sob orientação da Profa. Dra. Luciana Maines da Silva, vinculada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), no Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional.

Caso você sinta-se à vontade em participar da pesquisa como respondente, pedimos que assine este Termo de Consentimento, o qual será recolhido pela pesquisadora, que manterá sua identidade no mais rigoroso sigilo, sendo também omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a) na produção e publicação dos dados, para garantir que os riscos de identificação ou eventual desconforto na sua participação sejam mínimos. Ao concordar, você contribuirá e participará de uma entrevista aplicada por esta pesquisadora, com duração estimada em 1h, prevista para acontecer entre setembro e outubro de 2023, a qual será agendada de acordo com sua disponibilidade.

Em atenção às normas de conduta ética na pesquisa com seres humanos, é minha obrigação informá-lo(a) de possíveis riscos que podem decorrer desta pesquisa. Eles poderão se evidenciar no tempo e no desgaste dispendidos para responder ao questionário, na necessidade de esforços de memória para momentos históricos que se fizerem necessários e na percepção de eventuais discontinuidades e/ou incongruências presentes nas ações relatadas. O que vier a ser eventualmente constatado não será interpretado como falta institucional ou profissional. Portanto, as pessoas que eventualmente oferecerem informações não poderão ser responsabilizadas ou expostas de nenhuma forma aos riscos de qualquer constrangimento pessoal ou profissional.

A qualquer momento você poderá informar desistência da participação na entrevista. Para tanto, basta informar esta pesquisadora/entrevistadora, a qual excluirá na hora todos os registros de sua participação, incluindo áudio de gravação e transcrição da entrevista, assim como todas as anotações e dados oriundos de suas respostas.

Assumimos o compromisso de garantir total sigilo e preservar sua identidade pessoal como contribuinte da pesquisa, bem como zelar pela confidencialidade das informações que nesta condição me forem fornecidas. Em qualquer etapa do estudo, os responsáveis pela Unisinos terão acesso à pesquisadora (pessoalmente, ou pelo telefone 51-981910462, ou pelo e-mail guimaraesmog@gmail.com) para esclarecimento de eventuais dúvidas e outros encaminhamentos que se fizerem necessários.

Colocamo-nos à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa, antecipando agradecimentos por sua atenção.

[assinaturas da pesquisadora e da orientadora]

Frente ao exposto, eu, ..., declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados analíticos derivados da entrevista concedida. Estou ciente de que receberei cópia do relatório (dissertação) e que as informações fornecidas por mim que não forem consideradas confidenciais poderão ser publicadas ao término deste estudo. Acredito estar suficientemente informado(a), ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido(a), dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar.

Diante do exposto, expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

[assinatura do(a) participante da pesquisa]

APÊNDICE D – RESULTADO DA REVISÃO DE LITERATURA

Referência	Base de dados	Filtro
ALAJOUTSIJÄRVI, Kimmo; KETTUNEN, Kerttu; SOHLO, Sauli. Shaking the status quo: Business accreditation and positional competition. <i>Academy of Management Learning & Education</i> , v. 17, n. 2, p. 203-225, 2018.	WoS	todos os campos "accreditation" and todos os campos "business school"
ASHIRU, Folajimi; WHITFIELD, Ian; WARWICK, Philip. Business school capital and study choices in undergraduate education: A student-centred approach. <i>The International Journal of Management Education</i> , v. 20, n. 2, p. 100633, 2022.	WoS	todos os campos "competitive advantage" and todos os campos "business school"
CHANG, Yu-shan; LIN, Ku-jun; TU, Tzu-wen. The impact of AACSB accreditation on business school students in Taiwan. <i>The Asia-Pacific Education Researcher</i> , v. 25, p. 615-625, 2016.	ERIC	todos os campos "accreditation" and todos os campos "business school"
CHEDRAWI, Charbel; HOWAYECK, Pierrette; TARHINI, Abbas. CSR and legitimacy in higher education accreditation programs, an isomorphic approach of Lebanese business schools. <i>Quality Assurance in Education</i> , 2019.	ERIC	todos os campos "accreditation" and todos os campos "business school"
ELLIOTT, Catherine. The impact of AACSB accreditation: A multiple case study of Canadian university business schools. <i>Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration</i> , v. 30, n. 3, p. 203-218, 2013.	WoS	título "aacsb"
FLEŞERIU, Cristina et al. The sustainability of international accreditations and their impact on students' choices in selecting the universities. <i>Sustainability</i> , v. 12, n. 16, p. 6480, 2020.	WoS	todos os campos "accreditation" and todos os campos "business school"
GUILLOTIN, Bertrand; MANGEMATIN, Vincent. Authenticity-based strategizing: moving business schools beyond accreditations and rankings. <i>Journal of Management Development</i> , v. 37, n. 6, p. 480-492, 2018.	WoS	todos os campos "accreditation" and todos os campos "business school"
HUNT, Steven C. <i>et al.</i> Research on the value of AACSB business accreditation in selected areas: A review and synthesis. <i>American Journal of Business Education (AJBE)</i> , v. 8, n. 1, p. 23-30, 2015.	ERIC	todos os campos "accreditation" and todos os campos "business school"
KUMAR, Vikram; RAMAN, Ramakrishnan; MEENAKSHI, R. Online Advertising Strategies to Effectively Market a Business School. <i>International Journal of Higher Education</i> , v. 10, n. 4, p. 61-104, 2021.	ERIC	todos os campos "competitive advantage" and todos os campos "business school"
KUNDU, G. K.; BAIRI, J. A process model framework for strategic management and innovation area of AACSB Standards. <i>Pertanika Journal of Social Science and Humanities</i> , v. 25, n. 1, p. 81-97, 2017.	WoS	título "aacsb"
LAGROSEN, Stefan Olof. Quality through accreditation. <i>International Journal of Quality and Service Sciences</i> , v. 9, n. 3/4, p. 469-483, 2017.	WoS	todos os campos "accreditation" and todos os campos "business school"
MACKENZIE JR, William I. et al. A systematic review of AACSB International accreditation quality and value research. <i>Journal of Economic and Administrative Sciences</i> , v. 36, n. 1, p. 1-15, 2020.	WoS	título "aacsb"
MAKHOUL, Samar Aad. Higher education accreditation, quality assurance and their impact to teaching and learning enhancement. <i>Journal of Economic and Administrative Sciences</i> , v. 35, n. 4, p. 235-250, 2019.	WoS	todos os campos "accreditation" and todos os campos "business school"
MILES, Morgan P. et al. An exploratory study of the perceptions of AACSB International's 2013 Accreditation Standards. <i>Journal of International Education in Business</i> , v. 8, n. 1, p. 2-17, 2015.	ERIC	todos os campos "accreditation" and todos os campos "business school"
MONDAL, Abu Sayeed. Online Information Search Behavior of Business School Aspirants: An Empirical Study. <i>International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)</i> , v. 8, n. 4, p. 41-55, 2017.	WoS	todos os campos "accreditation" and todos os campos "business school"
OKULOVA, Olga; SHAKINA, Elena. Is there value in international accreditation beyond quality? An empirical analysis of the AACSB accredited schools. <i>Higher Education Quarterly</i> , v. 76, n. 3, p. 612-625, 2022.	WoS	título "aacsb"
SUN, Xinqi; ZHU, Wenzhong; PAN, Wenchao. Analyzing the Relationship between International Accreditation and the Quality of High-End Business Talents in China. <i>International Journal of Education and Practice</i> , v. 6, n. 4, p. 206-215, 2018.	ERIC	todos os campos "accreditation" and todos os campos "business school"
SZIEGAT, Hongmei. The response of German business schools to international accreditation in global competition. <i>Quality Assurance in Education</i> , v. 29, n. 2/3, p. 135-150, 2021.	ERIC	todos os campos "accreditation" and todos os campos "business school"
ZAKI FOUAD MOHAMED, Tamer; CHANG, Chia-Hua; HUANG, Yu-Chuan. AACSB assurance for STUST quality and competitiveness: Balanced scorecard roadmap. <i>Journal of International Education in Business</i> , v. 14, n. 2, p. 320-337, 2021.	ERIC	todos os campos "competitive advantage" and todos os campos "business school"

ANEXO A – RELATÓRIO FINAL DO COMITÊ DE ÉTICA

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Título da Pesquisa: A ACREDITAÇÃO INTERNACIONAL COMO FATOR GERADOR DE VANTAGEM COMPETITIVA PARA UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA BRASILEIRA

Pesquisador: MONICA DE OLIVEIRA GUIMARAES

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 71763223.0.0000.5344

Instituição Proponente: Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.283.773

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Além do preenchimentos dos formulários obrigatórios da Plataforma Brasil, foram entregues duas cartas de anuência, uma da UAGRAD e outra da UAPPG, e o TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Pesquisa apta para ser iniciada.

Considerações Finais a critério do CEP:

Conforme "Parecer Consubstanciado do CEP", o projeto está aprovado (neste parecer encontrará o número de aprovação). Acesse a Plataforma Brasil e localize o TCLE aprovado e carimbado, em folha timbrada. É obrigatório o uso desse TCLE para reproduzir cópias e entregar aos participantes da coleta de dados. Instruções para localização do TCLE aprovado: Na aba "Pesquisador", clicar na lupa da coluna "Ações", em "Documentos do Projeto de Pesquisa", na Árvore de Arquivos, expandir as pastas totalmente, com as setas apontadas para baixo, até encontrar TCLE/Termos de Assentimento, clicando encontrará TCLE aprovado (em pdf), data 05/09/2023. Dúvidas, faça contato com Adriana Caprioli, 51- 3591-1122 ramal 3219.

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO LEOPOLDO, 05 de Setembro de 2023

Assinado por:
Cátia de Azevedo Fronza
(Coordenador(a))