



# ESTRATÉGIA DE ALCANCE GLOBAL

| POR LU XIONGWEN

**Parcerias com escolas de negócios proeminentes no mundo permitiram à chinesa Fudan University conquistar um nível de qualidade reconhecido internacionalmente.**

**N**o World University Ranking: Global MBA Rankings 2019 do *Financial Times*, a chinesa School of Management at Fudan University (FDSM) saltou da 42ª para a 34ª posição, após seis anos de evolução constante. Pela primeira vez, a FDSM passou à frente de diversos pares eminentes e tornou-se uma escola de Administração líder na Ásia. Também no último *ranking* UTD das principais escolas de negócio em pesquisa, realizado pela Naveen Jindal School of Management, a FDSM destacou-se: ficou em primeiro lugar na China, em sexto na Ásia e em 83º no mundo. Com um início humilde e uma história de menos de 34 anos, a FDSM avançou notavelmente no ensino, em todos os programas e pesquisas. Devemos essas realizações, em grande parte, à nossa estratégia de internacionalização, cuidadosamente planejada e firmemente implantada nas três últimas décadas.

## O MOTIVO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Retrospectivamente, precisamos admitir que a escolha da internacionalização foi definida pelo ambiente econômico e social próprio da China e aconteceu em dois estágios.

Na década de 1990, a iniciante FDSM – a exemplo da economia de mercado emergente na China – mostrava-se promissora, mas estava ainda muito atrás dos seus pares globais. Quando a China começou a criar cursos de MBA, em 1991, faltavam no país os recursos necessários para desenvolvê-los. Então, o diretor fundador da FDSM decidiu primeiramente adquirir os recursos e a quota de matrículas que eram desesperadamente necessários para o início do seu MBA. Contávamos com poucos professores universitários, tanto em relação à qualidade quanto à quantidade. Foram os programas de redes parceiras internacionais que nos permitiram contornar os obstáculos. Por meio dos programas conjuntos, nossos professores podiam ter contato com currículos avançados, metodologias de ensino e materiais de apoio ao ensino dos parceiros. Alguns desses professores foram até enviados a escolas de fora, como o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), para melhorar suas habilidades educacionais. Outro benefício que vale a pena mencionar foi o valor relativamente alto da matrícula dos programas internacionais, o que ajudou a melhorar a situação financeira da instituição e permitiu que a FDSM investisse no seu desenvolvimento em longo prazo.

No novo milênio, juntamente com o rápido crescimento econômico da China, a atual equipe de liderança da FDSM



FOTO: DIVULGAÇÃO

## A FDSM EM POUCAS PALAVRAS

Fundada em 1905, a Fudan University é composta de 32 escolas e departamentos, inclusive a School of Management at Fudan University (FDSM). Como pioneira no ensino da Administração na China, a Fudan lançou a disciplina Administração já em 1917, mas seu ensino ficou suspenso de 1952 a 1977. A Escola de Administração foi reestabelecida em 1985. Tem hoje aproximadamente 5.500 estudantes, mais de 46 mil ex-alunos em todo o mundo, 148 professores em tempo integral e 330 funcionários administrativos.

Até o momento, a FDSM estabeleceu e promoveu com sucesso o total de oito programas internacionais com renomados parceiros globais, em pós-graduação, tais como Norwegian Business School, University of Hong Kong, National University of Singapore, Korea University, Washington University in St. Louis, National Taiwan University e London Business School. A universidade oferece programas de intercâmbio com mais de 100 parceiros em 31 países. A internacionalização do quadro de professores é igualmente enfatizada na estratégia da FDSM. Nos últimos cinco anos, 24 membros do quadro de professores participaram de treinamentos de ensino e *workshops* nas melhores escolas globais, como Harvard, Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) e Wharton. Todos os anos, 45 professores, em média, participaram de todos os tipos de projetos de pesquisa conjunta, e outros 30 vão a conferências internacionais, o que aumenta continuamente a qualidade da pesquisa.

estabeleceu novas metas em sua estratégia de internacionalização. Em primeiro lugar, integramos os recursos globais para melhorar nossa competência internacional. Não só convidamos acadêmicos líderes no mundo para atuar como professores visitantes, como também estabelecemos programas com escolas pares, como a Olin School of Business e a London Business School. Em segundo lugar, com o aumento da nossa influência global, expandimos internacionalmente com o recrutamento de mais alunos internacionais. Também instituímos o primeiro programa de graduação *off-shore* em Hong Kong, e temos planos de ir além. Finalmente, procuramos *benchmarks* elevados. No caso do Programa MBA da Ásia, todos os nossos parceiros – National University of Singapore, Korea University e Fudan University – estão entre as 10 melhores universidades da Ásia em ensino e pesquisa. Por meio do processo de colaboração, temos a capacidade de construir uma marca global e atingir posições ainda mais altas nos *rankings* internacionais.

## CONQUISTAS COM A INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização tem um papel fundamental na ascensão da FDSM para se tornar uma escola asiática

líder no mercado global. É difícil resumir os benefícios em poucas palavras, entretanto destacamos três resultados principais.

Primeiramente, fizemos avanços em creditações e *rankings* internacionais. A internacionalização permitiu à FDSM obter as creditações Quality Improvement System (EQUIS), da European Foundation for Management Development, e a Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), da instituição de mesmo nome, que pavimentam o caminho para a participação da escola em *rankings*, organizações e intercâmbios internacionais. Nossa filiação ao consórcio de escolas de negócios Partnership in International Management (PIM) impulsionou o rápido desenvolvimento de intercâmbios de estudantes, enquanto o fato de termos nos juntado ao Graduate Management Admission Council (GMAC) como membro do conselho ajudou no recrutamento de estudantes internacionais para o nosso programa de MBA.

Em segundo lugar, construímos nossa marca e consolidamos nossa competitividade no mercado global para o recrutamento de professores e estudantes. A melhoria de posição em *rankings* internacionais e a evolução na

construção da marca demonstraram a nossa competitividade ao mercado. Consequentemente, podemos atrair acadêmicos talentosos para que se candidatem aos nossos cargos de professores. Ainda, observamos um crescimento contínuo de matrículas nos nossos diferentes programas tanto no âmbito doméstico quanto no internacional, e somos procurados por mais pares de outros países para colaborações em vários níveis.

Terceiro, estamos internacionalizando a mentalidade e a cultura dos professores e dos estudantes. Como uma escola de Administração sediada em Xangai filiada a uma típica universidade chinesa, estamos orgulhosos por desenvolver uma cultura educacional que se caracteriza por uma mentalidade aberta e por uma perspectiva global. Acreditamos que essa mudança seja capaz de apoiar nosso desenvolvimento internacionalizado em uma nova era da globalização. Enquanto isso, ao enviarmos estudantes ao exterior, somos capazes de cultivar e enriquecer a competência global e a adaptabilidade deles, o que vai impulsionar o desenvolvimento de suas carreiras.

## OS REFLEXOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Comparados a muitos dos nossos prestigiosos pares globais, nosso desenvolvimento e nossas realizações estão longe de serem satisfatórios, e nossa internacionalização ainda tem um longo caminho pela frente. No entanto, é possível visualizar alguns pontos da nossa experiência de internacionalização que poderiam ser utilizados como referência para pares globais, especialmente aqueles de economias emergentes e em desenvolvimento:

- A internacionalização deve ser consistente com o objetivo e a estratégia geral do desenvolvimento da escola e fazer parte de sua missão;
- A internacionalização por meio de parcerias precisa ser mutuamente benéfica. É importante alcançar uma situação em que todos ganhem para se obter colaboração sustentável;
- Como a internacionalização vem geralmente acompanhada de esforços e comprometimento em longo prazo, faz-se essencial estabelecer uma governança estável quando parcerias são envolvidas. É crucial que os parceiros cumpram os três princípios-chave da governança – igualdade, transparência e confiança;
- Equipes de profissionais qualificados devem gerenciar as operações diárias para garantir o desenvolvimento saudável da colaboração;

- Um sistema de controle de qualidade é necessário para controlar e manter a qualidade da colaboração internacional.

## INTERNACIONALIZAÇÃO EM UMA NOVA ERA

Como a China está entrando em uma nova fase de desenvolvimento econômico, e o mundo está enfrentando novos desafios da globalização, nós procuramos antecipar algumas mudanças e enfrentar desafios na nossa marcha de internacionalização. Para sobrevivermos e prosperarmos na nova era, precisamos reforçar alguns aspectos essenciais de uma escola de Administração antes de fazer mais planos:

- Continuaremos a fortalecer a mentalidade internacional do desenvolvimento da cultura na nossa universidade, tendo como *benchmark* parceiros líderes globais, e gradualmente implantaremos a língua inglesa como o idioma de trabalho;
- Seguiremos aumentando nossos padrões dentro da instituição e na escolha de parceiros. Aos poucos, elevaremos os critérios para o recrutamento de professores e estudantes alinhados com padrões internacionais avançados, e buscaremos parceiros compatíveis com nossas expectativas. Também atualizaremos nossa infraestrutura escolar tanto em termos de *hardware* (construção do novo *campus*) quanto de *software* (novo sistema de informação);
- Vamos melhorar os serviços de carreiras e administrativos, e planejamos construir uma plataforma internacionalizada por meio de um *campus* virtual, com algumas bases globais, para oferecer um serviço duradouro e abrangente aos nossos estudantes e ex-alunos em todo o mundo.

“Para forjar o aço, precisamos ser fortes!” Como a nova era da globalização vem acompanhada de oportunidades e desafios, somente as escolas de Administração mais competitivas e com preparação adequada conseguirão agarrar as oportunidades. Resumindo, o crescimento orgânico, em uma estrutura de internacionalização contínua, será o principal impulsionador do avanço da universidade em direção à próxima década e além. ●

*\*Artigo traduzido da versão original em inglês.*

LU XIONGWEN > Diretor e professor da School of Management at Fudan University (FDSM) > [xwlu@fudan.edu.cn](mailto:xwlu@fudan.edu.cn)