

DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n3p89>

## **OS RECURSOS ESTRATÉGICOS E AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE DO SUL DO BRASIL**

**STRATEGIC RESOURCES AND HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A CASE  
STUDY IN A UNIVERSITY OF SOUTHERN BRAZIL**

**Roberto Birch Gonçalves, Doutor**  
Universidade de Caxias do Sul - UCS  
[rbgoncal@ucs.br](mailto:rbgoncal@ucs.br)

**Guilherme Bergmann Borges Vieira, Doutor**  
Universidade de Caxias do Sul - UCS  
[gbbvieir@ucs.br](mailto:gbbvieir@ucs.br)

**Luciane Stallivieri, Doutora**  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
[luciane.stallivieri@ufsc.br](mailto:luciane.stallivieri@ufsc.br)

Recebido em 11/abril/2014  
Aprovado em 13/maio/2016

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

A concorrência entre as instituições de ensino superior (IES), a evolução das formas de aprendizado e as tecnologias de informação impulsionam as IES e as colocam frente a desafios cada vez mais intensos. Nesse contexto, o desenvolvimento de estratégias lúcidas e competentes promovem a diferenciação, criando vantagens competitivas sustentáveis. O desafio de formular e implementar estratégias adequadas passa por entender o potencial da IES, como se formaram e se moldam suas capacidades e recursos. Nesse sentido, este estudo apresenta a aplicação de uma pesquisa baseada em um *framework* para identificar e analisar as modificações ao longo do tempo nos recursos estratégicos resultantes do processo de desenvolvimento de uma IES localizada na serra gaúcha (sul do Brasil), objetivando contribuir para o entendimento dos fatores que fundamentam a capacidade competitiva à luz da Visão Baseada em Recursos. A análise dos diferentes modelos e teorias contemporâneos, juntamente com os resultados obtidos na pesquisa, permitem concluir que, na IES estudada, os recursos estratégicos sofreram modificações, sendo alteradas suas características durante o processo de desenvolvimento. Essas modificações foram promovidas por decisões históricas e pela entrada de novos conhecimentos. Portanto, para que a IES tenha êxito, seus recursos estratégicos devem ser trabalhados de dois modos. Primeiro, através do aprendizado, instrumentalizado pela capacidade absorptiva; e segundo, pela compreensão dos eventos históricos que podem reforçar ou retirar o caráter estratégico dos recursos.

**Palavras-chave:** RBV. Instituições de Educação Superior. Estratégias.

## ABSTRACT

Competition among higher education institutions (HEIs), the evolution in learning methods and information technologies drive HEIs and lead them to increasingly intense challenges. In this context, the development of lucid and competent strategies promotes the differentiation, creating sustainable competitive advantages. The challenge of developing and implementing appropriate strategies involves the understanding of the potential of a HEI and how its capabilities and resources were formed and shaped. In this sense, this study presents a research based on a framework to identify and analyze over time changes in the strategic resources resulting from the development process of a HEI located in Serra Gaucha (southern Brazil), aiming to contribute to the understanding of the factors underlying the competitiveness in the light of the Resource Based View (RBV) theory. The analysis of the different models and contemporary theories, along with the results achieved in the empirical research show that, in the studied HEI, strategic resources have been changed and changed its characteristics during the development process. The changes were promoted by historical decisions and by new knowledge development. Therefore, for the HEI's success, its strategic resources must be worked in two ways. First, by learning, supported by the absorptive capacity and second, by understanding the historical events, which can reinforce or withdraw the strategic nature of the resources.

**Keywords:** RBV. Higher Education Institutions. Strategies.

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, as universidades têm enfrentado fortes desafios tanto na área acadêmica quanto no que diz respeito à competição no mercado. Os desafios acadêmicos devem-se a aspectos como a diversificação de tipos e modalidades de cursos; as novas tendências tecnológicas, que impactam professores e alunos, exigindo novos ambientes educacionais; a lógica de avaliações promovidas pelo Ministério da Educação (MEC) e difundidas na sociedade, fato que eleva o nível de exigência constantemente, entre outros fatores. Por outro lado, os desafios relacionados com a competição com outras Instituições de Ensino Superior (IES) não são menores, exigindo ajustes nas estruturas de comando e controle, e aprimoramento das técnicas de gestão, com vistas a uma maior eficiência na relação entre a entrada e o uso do capital, seja na graduação, na extensão ou na pós-graduação. Essas necessidades de ajustes muitas vezes fazem com que as instituições focalizem seus esforços de análises em si mesmas e no cotidiano, como se apenas isso bastasse para a sobrevivência e para o êxito no ambiente competitivo que se intensifica continuamente. Esse pensamento míope de olhar apenas para as próprias potencialidades internas e concluir, de forma egocêntrica, que as condições próprias de competitividade (preço, prazo, qualidade) são suficientes para o jogo mercadológico pode conduzir as IES a utilizarem estratégias de pouco alcance ou inadequadas.

Para o entendimento das estratégias e seu gerenciamento, pesquisadores e gestores têm se utilizado, basicamente, de duas abordagens: uma, caracterizada por uma visão mais interna, que considera as potencialidades organizacionais; e outra, mais externa à organização, que aborda a capacidade de concorrência do setor. Neste trabalho, analisou-se o entorno competitivo no qual a IES está inserida.

Na abordagem mais externa à IES, predomina o pensamento que foca a competitividade ambiental como um todo, ou seja, o setor educacional. Essa abordagem tem em Porter (1980, 1996) um dos seus teóricos mais representativos. Outras contribuições importantes, dentro do mesmo paradigma, foram as de Hambrick (1983), Mintzberg (2004) e Mintzberg *et al.* (2006). A visão interna, por sua vez, aborda as competências e recursos internos através da Visão Baseada em Recursos (RBV) (PENROSE, 1959; PETERS; WATERMAN, 1982; RUMELT, 1984; GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991). As duas teorias se complementam, pois a abordagem Porteriana pode ser vista como de fora para dentro da organização, ao passo que a abordagem

da RBV tem seu ponto de partida no interior da organização (seus recursos estratégicos), percorrendo um caminho de análise de dentro para fora. Portanto, são focos que podem ser complementares e importantes para a pesquisa sobre os caminhos estratégicos trilhados pelas organizações (HENDERSON; MITCHELL, 1997).

Nesse contexto, os recursos estratégicos merecem ser explorados em todas as suas facetas e nuances, procurando-se entender suas características (tanto objetivas quanto subjetivas) e como influenciam a IES em seu dia a dia. Esse entendimento pode esclarecer de que forma as IES deveriam proceder na gestão de seus recursos, de modo que os mesmos possam sustentar o crescimento da organização.

Segundo Gonçalves (2009), durante o processo de desenvolvimento de uma organização, dois fatores são fundamentais na criação ou modificação dos recursos estratégicos: i) eventos históricos, analisados sob o ponto de vista da teoria da *path dependence*; e ii) aprendizado, analisado sob o prisma da capacidade absorptiva (ACAP).

Os elementos da teoria da *path dependence* (ARTHUR, 1994; DOSI; NELSON, 1994; LIEBOWITZ; MARGOLIS, 1995) auxiliam na compreensão dos acontecimentos que movem algumas decisões da organização, adicionando o fator história e conectando-o com os aspectos evolucionários da economia. Essa composição de elementos busca enriquecer a percepção da academia acerca dos fenômenos organizacionais, ampliando as possibilidades de que o gerenciamento seja mais efetivo.

Já pelo aprendizado, a organização obtém novos conhecimentos que são agregados aos já existentes, alterando a forma com que compreende e lida com seus recursos estratégicos. A abordagem da teoria do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1977), instrumentalizada pela Capacidade Absortiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE; KOKA; PATHAK, 2006), permite à empresa identificar, disseminar, usar e explorar os novos conhecimentos, com vistas a tratar seus recursos e compreender suas modificações.

A presente pesquisa tem como objetivo analisar os recursos estratégicos de uma IES atuante no sul do Brasil pela ótica de seus gestores e alunos. Nesse sentido, são identificados os principais recursos da instituição, pela ótica dos gestores e dos alunos; é analisado seu caráter estratégico, a partir da aplicação do teste de XXX; e são confrontados os resultados obtidos dos dois grupos. Os resultados são discutidos à luz da teoria da *path dependence* (NELSON; WINTER, 1982; ARTHUR, 1994; DOSI; NELSON, 1994) e do aprendizado (NONAKA; TAKEUCHI, 1977; ZAHRA; GEORGE, 2002), buscando-se saber em que

medida o aprendizado e os eventos históricos influenciam as modificações nos recursos estratégicos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial está construído a partir da Visão Baseada em Recursos e do construto teórico da *Path Dependence*. Esses elementos, em seu conjunto, auxiliam a compreender o que pode ser considerado um recurso estratégico, como se dá o desenvolvimento desse tipo de recurso e qual a importância das decisões históricas nesse processo.

### 2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A lógica da estratégia baseada nos Recursos Estratégicos (RBV) tem sido estudada por muitos autores (PENROSE, 1959; PETERS; WATERMAN, 1982; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991), que tratam a questão dos recursos como elemento indutor e sustentador de estratégias organizacionais e vantagens competitivas sustentáveis (VCS). A explicação das capacidades competitivas, a partir de uma visão dos recursos internos, permite o entendimento e a compreensão de uma grande parte das decisões e ações das empresas em sua procura por assimetrias que lhes tragam vantagens competitivas sustentáveis.

Penrose (1959) realizou o escrito seminal, estabelecendo a visão de que as empresas são organizações administrativas compostas por uma coleção de recursos de produção heterogêneos, determinados historicamente. A partir disso, o entendimento do que são recursos e como eles se posicionam para as empresas têm sido objeto de estudo recorrente na academia.

Recursos, segundo Wernerfelt (1984), são os ativos que são presos (ligados) de modo semipermanente à empresa. Já para Amit e Schoemaker (1993), os ativos são *inputs* capazes de gerar renda (retorno) sustentável para a empresa.

Na visão de Barney (1991), os recursos são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimentos controlados pela empresa, que lhe permitem conceber e implementar estratégias.

Sveiby (1998) aborda a intangibilidade dos recursos, pois entende que as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na organização e que todos os ativos e estruturas são resultado

das ações humanas. O autor classifica os ativos invisíveis, constantes no balanço patrimonial de uma organização, em três classes: i) competência do funcionário – envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis; ii) estrutura interna – incluem patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, cultura organizacional; e iii) estrutura externa – inclui relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas e a reputação ou a imagem da empresa.

Para Ghemawat e Del Sol (1998), os recursos incluem a planta da empresa, seus equipamentos, depósitos minerais, patentes, marcas, sistemas de informações, a experiência e habilidades dos funcionários, o plano de incentivos, a confiança na relação dos empregados com os gerentes e a cultura organizacional. Os autores classificam os recursos ainda como específicos ou flexíveis. A especificidade refere-se ao valor do recurso para uma determinada empresa - que pode ser diferente para outra. A flexibilidade, por sua vez, refere-se à possibilidade de obter resultado pela junção de um ou mais recursos estratégicos.

A influência dos recursos nas organizações pode ser verificada nas próprias ações organizacionais (MAHONEY; PANDIAN, 1992; BERGH, 1995; ARGYRIS, 1996). O tipo e a forma do recurso permitem que algo seja realizado, ou seja, que uma ação organizacional possa ser levada a cabo devido à existência do recurso. Além disso, a influência dos recursos também pode ser observada no desempenho organizacional (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), podendo-se verificar o quanto determinado recurso contribui para o desempenho da Instituição.

Sob o ponto de vista de Barney (1991), as empresas devem implementar estratégias que busquem vantagens competitivas sustentáveis (VCS), ou seja, que criem valor (estratégia de valor), e não apenas replicar as estratégias que estão sendo implementadas pelos atuais ou potenciais competidores, sob pena de permanecerem em uma igualdade sem diferenciação. As estratégias sustentáveis não podem ser facilmente imitadas, e são alicerçadas nos recursos estratégicos. São necessárias quatro características para que um recurso gere ou participe da geração de VCS: ser valioso, ser raro, ser de difícil imitação e não ser facilmente substituível por outros (BARNEY, 1991). A Figura 1 apresenta os atributos para que os recursos sejam estratégicos.

ATRIBUTO	FUNCIONALIDADE DO RECURSO
Valiosidade do recurso	Quando permite à empresa conceber ou executar estratégias que melhoram a eficiência e a eficácia de suas operações cotidianas.
Raridade	Recursos que permitem à empresa executar uma estratégia de valor que os outros competidores não estejam executando, pela dificuldade na obtenção ou manuseio deste recurso.
Difícil imitação	Recursos que tenham sua imitação difícil. Isso ocorre em situações de desenvolvimento histórico único do recurso. Portanto, a ligação entre o recurso da firma e a vantagem competitiva é de casualidade ambígua (sendo difícil estabelecer a relação causa e efeito) e a geração do recurso é complexa socialmente, passando por um processo de construção e desenvolvimento (cultura, reputação, legislação).
Difícil substituição	Dificuldade de um recurso ser substituído por outro.

**Figura 1** Atributos de Recursos Estratégicos.

Fonte: Barney (1991).

O primeiro passo no entendimento dos recursos é a sua identificação. Nesse sentido, Collis e Montgomery (1995) propuseram um conjunto de testes que verificam os atributos que definem um recurso como estratégico - valor, raridade, difícil imitação e difícil substituição (Barney, 1991) - sendo ajustado o aspecto de ‘difícil substituição’ pelo conceito de ‘organizacional’ (forma como as políticas e processos estão organizados para dar suporte à coordenação dos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar). Detalhes dos testes são apresentados na Figura 2.

É importante ressaltar que Barney (1991) focaliza a questão nos recursos, mas relaciona esses recursos com as forças e fraquezas da teoria Porteriana (PORTER, 1980). Além disso, o autor não se esquece das oportunidades e ameaças como elementos de um modelo de vantagem competitiva que deve ser integrado ao potencial dos recursos e seus atributos. Barney (1991) entende, ainda, que existem limitações no planejamento estratégico baseado na análise SWOT – em inglês (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) – e na análise da indústria como geradora de Vantagem Competitiva Sustentável (VCS). Essas limitações relacionam-se com a ideia de que há similaridade dentro de um mesmo setor industrial e com a noção de que os recursos são homogeneamente distribuídos. Para Barney (1991), o argumento é exatamente o oposto, no sentido de que as firmas são heterogêneas em seus recursos estratégicos e que esses não apresentam mobilidade perfeita.

Teste	Características
Inimitabilidade (difícil imitação): O recurso é difícil de ser copiado?	<p>a) Unicidade física (<i>physical uniqueness</i>): condição única de um recurso, fato que por si só impede a imitação. Enquadram-se patentes, recursos naturais únicos, entre outros;</p> <p>b) Dependência de trajetória ou do caminho (<i>path dependence</i>): o que constrói a unicidade dos recursos são os eventos e a forma pela qual cada empresa trata o recurso durante o seu processo de formação;</p> <p>c) Ambiguidade causal (<i>causal ambiguity</i>): as relações de causa e efeito entre os recursos da empresa não são compreendidos, ou são compreendidos apenas em parte pela concorrência. Portanto, o conjunto de causas e efeitos somente tem sentido na empresa em que se desenvolvem;</p> <p>d) Dissuasão econômica (<i>economic deterrence</i>): nesta situação o valor que uma empresa colocou num recurso é muito alto, não valendo a pena para outro concorrente replicá-lo.</p>
Durabilidade. Quão rapidamente o recurso deprecia?	Prazo que perdurará a vantagem obtida com o recurso.
Apropriabilidade: Quem captura o valor que o recurso gera?	Identificação de quem captura o maior benefício do recurso (empresa, cliente, parceiro, sociedade). Com isso, é possível direcionar ações que intensifiquem o valor.
Substitutabilidade (difícil substituição): Um recurso pode ser superado por outro?	Um recurso que possa ser substituído por outro de forma fácil perde seu caráter estratégico.
Superioridade competitiva: Que recurso é realmente melhor?	Os recursos das empresas podem não variar muito em sua tipologia, mas sim em seu conjunto e na forma como são utilizados.

**Figura 2** Teste para identificação de Recursos Estratégicos.

Fonte: Baseado em Collis e Montgomery (1995).

A ligação da RBV com as teorias Porterianas foi explorada também por Carneiro *et al.* (1997), que concluíram que, sob o ponto de vista sistêmico, a vantagem competitiva está no sistema complexo das atividades executadas e em suas relações e ajustes, e não nas partes (forças específicas, competências essenciais e recursos críticos). Os autores confirmam o que Porter (1996) sustenta a respeito de um posicionamento estratégico: que o mesmo deve ser construído sobre um sistema de atividades e não sobre atividades isoladas, pois é bastante difícil tanto para observadores externos compreenderem os elos relevantes desse sistema quanto para os concorrentes reproduzi-los integralmente. Isso se aproxima do conceito de difícil imitação de um recurso pelo seu desenvolvimento histórico (*path dependence*), como apregoa a RBV.

## 2.2 ABORDAGEM DA *PATH DEPENDENCE*

Neste estudo, os termos Dependência de Caminho e Dependência da Trajetória são usados como sinônimos para representarem a teoria da *path dependence* (NELSON; WINTER, 1982; DOSI; NELSON, 1994).

A lógica por trás da *path dependence* é a consideração de que a história importa, que decisões anteriores poderão ter consequências nos fatos presentes, por vezes trancando (*lock-in*, no termo inglês) a empresa em um curso irreversível. Segundo Licha (2004), essa irreversibilidade é a chave para o conceito de dependência da trajetória, pois, uma vez que o processo econômico entrou em uma certa rota, existem forças internas que fazem com que não seja possível abandoná-la espontaneamente.

A teoria *path dependence*, segundo Liebowitz e Margolis (1995), mostra uma perspectiva alternativa para a análise de unidades econômicas, com uma reformulação revolucionária do paradigma neoclássico. A ideia principal da evolução está na sua tentativa de explicar algo na sua forma dinâmica, ou seja, os acontecimentos ao longo do tempo, buscando-se entender os porquês de algo ter acontecido em determinado momento e qual foi o percurso realizado até aquele instante (DOSI; NELSON, 1994). Para a teoria evolucionista, adquire-se determinada competência como resultado de um processo histórico de escolhas.

O conceito base da *path dependence* foi elaborado por Arthur (1994). O autor analisou a tomada de decisão e os motivos que levavam as empresas a localizarem novas unidades em determinados locais. Na concepção de Arthur, a forma clássica de se entender esse processo, baseada apenas no retorno, não explicava todas as decisões e implicações. Era preciso, portanto, ampliar a perspectiva. Nesse sentido, o autor utilizou a análise de escolhas e ações anteriores para justificar ações posteriores, ficando claro que a história ocorrida importava e influenciava eventos posteriores.

Licha (2004, p.107) complementa, afirmando que “o método proposto por Arthur (1994) para estudar a dinâmica do sistema é analisar as suas tendências de longo prazo”, ou seja, a análise se procede após o transcurso de um número suficientemente elevado de períodos, de forma a eliminar o efeito das flutuações de curto prazo. Esse fato adiciona os aspectos temporais e seus efeitos para que a análise possa se proceder a bom termo.

Para Robinson e Méier (2006), os modelos de dependência de caminho vão além, explicando que condições históricas influenciaram a tomada de decisão e que efeitos a história pode ter tido na decisão contemporânea, tudo isso dentro do dinamismo que a teoria evolucionária apregoa. Segundo Liebowitz e Margolis (1995), o pressuposto da dependência de caminho é que uma pequena ou passageira vantagem, ou aparentemente inconsequente modificação, conduzida por alguma tecnologia, produto ou padrão, podem ter importante ou irreversível influência na alocação de recursos futuros, mesmo em um mundo caracterizado

por decisões voluntárias, com um comportamento individual maximizador. Na Figura 3 são apresentados os efeitos da Dependência da Trajetória, com seus respectivos significados e enfoques (LIEBOWITZ; MARGOLIS, 1995).

Efeitos	Significado	Enfoque
Aumento dos retornos	Quanto mais uma escolha é feita ou ação é tomada, mais aumentam seus benefícios.	A expansão do uso de certo fator faz com que se torne cada vez mais vantajoso usá-lo (LICHA, 2004).
Autorreforço	Fazendo-se uma escolha, movimenta-se um conjunto de forças complementares que encorajam aquela escolha a se sustentar.	Os recursos da organização são formados em um processo em que a história, o tempo e as ações organizacionais formam um pano de fundo para que os recursos adquiram suas capacidades estratégicas.
<i>Feedback positivo</i>	Fazendo-se uma escolha, criam-se externalidades positivas (efeitos que o benefício gera sobre terceiros que não têm controle sobre essa situação).	A análise deste aspecto permite à empresa compreender como as externalidades surgem e são disseminadas, fazendo com que ela possa interferir nesse processo e se abastecer dessas informações (GREENER, 2002).
<i>Lock-in</i>	Uma escolha ou ação torna-se melhor do que qualquer outra quando um número suficiente de pessoas já fez essa escolha.	Quando uma estrutura é alcançada, o processo não pode sair dela de forma endógena (sem intervenção externa), então existe certa rigidez estrutural e o processo fica bloqueado (LICHA, 2004).

**Figura 3** Efeitos da Dependência da Trajetória.  
Fonte: adaptado de Liebowitz e Margolis (1995).

### 3 METODOLOGIA

O ambiente desta pesquisa foi a Universidade de Caxias do Sul (UCS), localizada no sul do Brasil. A UCS foi constituída em 1967 pela junção dos esforços de diversas entidades locais, mantenedoras de faculdades isoladas de Ciências Econômicas, Direito e Belas Artes que se associaram com o objetivo de criar uma Universidade.

Atualmente, a UCS possui mais de 37.000 alunos na graduação, pós-graduação, extensão, ensino médio e técnico, distribuídos por uma oferta de mais de 160 cursos. A Instituição conta com mais de 1.100 professores, sendo 85% com titulação de mestrado ou doutorado; mais de 800 laboratórios, além de 141 grupos de pesquisa, inovação e desenvolvimento. Além disso, a Universidade possui um sistema de 14 bibliotecas com mais de 1 milhão de exemplares compreendendo obras raras, coleções especiais e acervos digitais, além de acesso às principais bases de dados de artigos internacionais (UCS, 2013).

O estudo foi desenvolvido em três fases: uma primeira fase exploratória qualitativa; uma segunda quantitativa descritiva; e uma terceira de confrontação dos resultados das duas fases anteriores. A coleta de dados da primeira fase foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com seis gestores da IES (Tabela 1).

Tabela 1 Perfil dos entrevistados.

Identificação	Função dentro da organização	Tempo na IES (anos)	Titulação
E1	Reitor	23	Doutor
E2	Pró-reitor de pesquisa e pós-graduação	43	Doutor
E3	Coordenador de pós-graduação e <i>Lato Sensu</i>	13	Mestre
E4	Coordenador de pós-graduação e <i>Strictu Sensu</i>	32	Mestre
E5	Gerente de contabilidade	31	Mestre
E6	Coordenador/administrativo	19	Especialista

Fonte: elaborada pelos autores.

Nessa primeira fase (qualitativa), para a identificação dos recursos estratégicos, foi apresentada aos entrevistados uma listagem elaborada com base na literatura, composta por 27 recursos estratégicos. A esses 27 recursos foram acrescentados mais cinco recursos durante a fase de pré-teste, realizada com dois gestores com tempo de vínculo à IES superior a 20 anos: i) caráter de Universidade; ii) sistemas de informação; iii) ações de pesquisa; iv) oferta de serviços à comunidade; e v) oferta de cursos de mestrado e doutorado. Com isso, chegou-se a uma listagem final de 32 recursos, a partir da qual os entrevistados escolheram os cinco mais importantes para a IES e, a seguir, identificaram aqueles considerados estratégicos para a Instituição. Esses recursos identificados como estratégicos foram então submetidos ao teste proposto por Collis e Montgomery (1995), apresentado na Figura 2, para verificar se os mesmos poderiam ser realmente considerados estratégicos.

Na segunda fase, foi aplicado um questionário a alunos de diversos cursos da IES (Comércio Internacional; Ciências Contábeis; Administração; Jornalismo; Engenharia de Produção; Medicina; Psicologia e Tecnologia de Gestão). O questionário foi elaborado com base nos 32 recursos estratégicos mencionados anteriormente (fase 1). Foram obtidas 382 respostas válidas, as quais foram submetidas à análise de regressão múltipla, objetivando entender a relação entre as variáveis independentes (os 32 recursos considerados) e a variável dependente ‘capacidade competitiva da UCS em relação às outras IES da região’. Concluídas essas duas fases, seus resultados foram comparados e discutidos (fase 3).

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados da primeira fase da pesquisa (qualitativa) estão divididos em três etapas: i) identificação pelos entrevistados dos principais recursos da IES; ii) identificação dos recursos considerados estratégicos pelos entrevistados; e iii) aplicação aos entrevistados do

teste de Collis e Montgomery (1995), visando verificar quais dos recursos eram verdadeiramente estratégicos.

A Tabela 2 apresenta os resultados das duas primeiras etapas, evidenciando os principais recursos citados pelos entrevistados, bem como os recursos inicialmente considerados estratégicos.

**Tabela 2** Identificação dos recursos

Recursos	Nº de Recursos Indicados	Nº de Recursos Estratégicos
Ações de pesquisa	5	3
Oferta de qualidade consistente	5	2
Caráter de Universidade	3	3
Internacionalização	3	
Flexibilidade e adaptação às mudanças	2	
Sistemas de informações	2	
Marca	2	1
Ativos da IES	1	
Imagem	1	1
Oferta de serviços à comunidade	1	
Preço praticado	1	
Diversidade de cursos	1	1
Laboratórios disponíveis	1	1
Cultura organizacional	1	
Capacidade gerencial	1	

Fonte: elaborada pelos autores

Analisando-se os recursos mais apontados (etapa 1) têm-se o seguinte: i) os dois recursos com maior incidência, totalizando cinco respostas das seis possíveis, foram as ‘ações de pesquisa’ e ‘oferecer qualidade consistente’; ii) outros dois recursos apresentaram três indicações cada, ‘caráter de Universidade’ e ‘internacionalização’; e iii) os recursos com duas indicações foram ‘flexibilidade e adaptação às mudanças’ e ‘sistemas de informações’. Além destes, oito recursos foram citados apenas uma vez.

Quanto à escolha dos recursos estratégicos (etapa 2), o ‘caráter de Universidade’ e as ‘ações de pesquisa’ foram citados por três entrevistados, enquanto o recurso ‘oferecer qualidade consistente’ obteve duas citações. Além desses três recursos, outros quatro apresentaram uma citação cada.

Na terceira etapa da análise, aplicou-se o teste de Collis e Montgomery (1995) para verificar a consistência da escolha feita pelos entrevistados, visando verificar quais poderiam ser considerados verdadeiramente estratégicos. As Figuras 4, 5 e 6 apresentam os resultados dos testes para os três recursos mais citados (‘ações de pesquisa’, ‘caráter de Universidade’ e ‘oferecer qualidade consistente’).

As ‘ações de pesquisa’ (Figura 4) são indutoras de reforço de outros recursos, tais como qualidade oferecida consistente; diversidade de cursos; reputação e imagem, entre outros. Portanto, esse recurso pode transformar outros recursos em estratégicos. A vinda de professores com experiência proporcionou o impulso para a criação desse recurso que, para ser imitado pela concorrência, exige um aporte financeiro alto, além de tempo para seu desenvolvimento.

Sob o ponto de vista da *path dependence* houve um fato importante que definiu o caminho percorrido pela IES: em 1993 foi criado o Instituto de Biotecnologia que, além de inserir mais intensamente a instituição na pesquisa, a capacitou (ACAP) em outras áreas do conhecimento.

TESTE	FOCO	E1	E2	E4
	Único	Sim	Sim	Não
Unicidade	Fato facilitador	Contratação de professores com experiência	Investimento em professores da IES e contratação externa de professores experientes	Formação do Instituto de Biotecnologia (1993)
	Custo de imitação	Não pode ser imitado	Pode ser imitado com custo elevado	Não pode ser imitado, pois o processo é muito difícil
Durabilidade	Tempo	Não deprecia, se renova a partir de si próprio	Deprecia se parar de ser produzido	Não deprecia, se renova a partir de si próprio
Apropriabilidade	Quem	A sociedade (empresas, organizações, alunos), além da Universidade	A sociedade (empresas, organizações, alunos), além da Universidade	A sociedade (empresas, organizações, alunos), além da Universidade
Substituição	Perda	Não pode ser substituído	Não pode ser substituído	Não pode ser substituído
Superioridade organizacional	Coordenação	A coordenação e disseminação da pesquisa expõem a IES estudada	A coordenação e disseminação da pesquisa expõem a IES estudada	Possibilidade de encontrar um diferencial exclusivo

**Figura 4** Resultado do teste para o recurso ‘ações de pesquisa’.

Fonte: elaborada pelos autores.

Outro fator importante associado a esse recurso é de que toda a sociedade pode se apropriar de seu valor em termos de resultados e benefícios, o que coincide com a diretriz da IES de integração com a comunidade. O fato de a pesquisa se retroalimentar, ou seja, conforme se desenvolve, mais tende a se desenvolver, faz com que o recurso tenha a capacidade de resistir ao tempo com mais intensidade, permanecendo válido e podendo contribuir com o desenvolvimento dos demais.

Percebe-se que o caráter estratégico do recurso está atrelado à capacidade que a IES possui de coordená-lo. Portanto, sua gestão não deve ser focada apenas nele próprio, mas sim em sua relação com os demais recursos aos quais está associado.

O recurso estratégico ‘caráter de Universidade’ que a IES possui (Figura 5) denota raridade e exclusividade, diferenciando-a de faculdades e centros universitários que atuam em sua região de abrangência. Desde sua fundação em 1967, com a unificação de antigas faculdades, a IES adotou esse conceito. Esse evento específico (*path dependence*) definiu o caminho da IES. A partir disso, e com o decorrer do tempo, houve a necessidade de atender às imposições do MEC, e a IES precisou investir para obter produção científica e sustentar seus programas de mestrado e doutorado. Portanto, a formação deste recurso teve um componente histórico de *lock-in* (prende a IES em um curso fixo).

TESTE	FOCO	E1	E2	E4
	Único	Sim	Sim	Sim
Unicidade	Fato facilitador	União das faculdades fundadoras	União das faculdades fundadoras	União das faculdades fundadoras
	Custo de imitação	Alto investimento	Alto investimento	Alto investimento
Durabilidade	Tempo	Até que outras consigam o mesmo caráter	Até que outras consigam o mesmo caráter	Até que outras consigam o mesmo caráter
Apropriabilidade	Quem	Sociedade como um todo	Sociedade como um todo	Sociedade como um todo
Substituição	Perda	Não pode ser substituído	Não pode ser substituído	Não pode ser substituído
Superioridade organizacional	Coordenação	Depende da coordenação conjunta dos recursos	Depende da coordenação conjunta dos recursos	Depende da coordenação conjunta dos recursos

**Figura 5** Resultado do teste para o recurso ‘caráter de Universidade’.

Fonte: elaborada pelos autores.

Cabe salientar que este recurso, o qual é muito difícil de ser imitado e substituído, somente se torna valioso se a IES souber explorá-lo adequadamente, por exemplo, fazendo com que a comunidade entenda seu significado e se disponha a pagar um preço prêmio para estudar na IES, devido à disseminação das pesquisas para dentro dos cursos de graduação. É importante ressaltar ainda que, embora o recurso ‘caráter de Universidade’ seja raro, já existem movimentos da concorrência no sentido de copiá-lo, em um processo crescente de transformação de faculdade para centro universitário e para universidade, mostrando que a durabilidade do recurso tem prazo determinado.

A Figura 6 apresenta o teste sobre o recurso ‘oferecer qualidade consistente’. Observa-se que o mesmo não preenche as principais características exigidas, denotando fraqueza. Cabe salientar, também, que a manutenção desse recurso exige um investimento alto, que pode retirar a capacidade da IES investir em outros recursos.

TESTE	FOCO	E3	E5
Unicidade	Único	Não	Não
	Fato facilitador	Não	Não
	Custo de imitação	Podem imitar com custos altos	Podem imitar com custos altos
Durabilidade	Tempo	Difícil perda de valor	Difícil perda de valor, mas acarreta num custo de manutenção elevado
Apropriabilidade	Quem	Sociedade	Sociedade
Substituição	Perda	Não podem	Podem depender da inovação
Superioridade organizacional	Coordenação	Distância a IES da concorrência	Interdisciplinaridade se mostra superior

**Figura 6** Resultado do teste para o recurso ‘oferecer qualidade consistente’.

Fonte: elaborada pelos autores.

Em suma, foram apontados quinze recursos como os principais. Desses, três foram escolhidos como estratégicos por dois ou mais entrevistados. Analisando-se esses três recursos através do teste de Collis e Montgomery (1995), concluiu-se que apenas os recursos ‘caráter de Universidade’ e ‘ações de pesquisa’ são estratégicos, gozando das características de unicidade, durabilidade, apropriabilidade, substituição e superioridade organizacional.

Na fase quantitativa da pesquisa, utilizou-se a análise de regressão para entender a relação entre os recursos (variáveis independentes) e a ‘capacidade competitiva da UCS em relação às outras IES da região’ (variável dependente). Com a análise de regressão, obtiveram-se valores de R-Quadrado de 79,9% e R-Quadrado ajustado de 79,0% para um modelo com cinco variáveis significativas a pelo menos 99,2%. Os resultados gerais da análise de regressão são apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3** Resultado geral da análise de regressão linear.

Variáveis	Coef. não padronizados (B)	Erro Padrão	Coef. Beta Padronizados	T	Sig.
(Constante)	-.192	.299		-.644	.521
Imagem	.299	.067	.289	4.451	.000
Ativos da IES	.196	.048	.223	4.105	.000
Preço praticado	.173	.040	.226	4.354	.000
Capacidade gerencial	.205	.060	.222	3.411	.001
Oferta de serviços à comunidade	.168	.062	.155	2.685	.008

Fonte: elaborada pelos autores.

Conforme os coeficientes Beta padronizados, observa-se que a ‘imagem’ é a variável independente com maior poder de explicação da variável dependente, seguida pela variáveis ‘preço praticado’, ‘ativos da IES’ e ‘capacidade gerencial’, e pela variável ‘oferta de serviços à comunidade’.

A Tabela 4 apresenta a comparação entre a percepção dos gestores da IES e dos alunos.

**Tabela 4** Comparação da percepção dos gestores e dos alunos.

Recursos	Citações (fase I)	Médias (fase II)
Ações de pesquisa*	5	5.86
Oferecer qualidade consistente	5	5.19
Caráter de Universidade*	3	6.44
Internacionalização	3	5.75
Flexibilidade e adaptação às mudanças	2	4.55
Sistemas de informações	2	6.09
Marca	2	5.92
Ativos da IES**	1	6.11
Imagem**	1	5.73
Oferta de serviços à comunidade**	1	5.78
Preço praticado**	1	3.57
Diversidade de cursos	1	6.07
Laboratórios disponíveis	1	5.55
Cultura organizacional	1	4.94
Capacidade gerencial**	1	5.22

\* Recursos verdadeiramente estratégicos após teste de Collis e Montgomery (1995)

\*\* Variáveis com significância estatística após análise de Regressão

Fonte: elaborada pelos autores.

Observando-se a Tabela 4, percebe-se que todos os fatores citados pelos gestores apresentaram médias elevadas na avaliação dos alunos, superiores ao ponto central da escala utilizada (de 1=muito pior que os concorrentes a 7=muito melhor que os concorrentes). Além disso, os dois recursos considerados estratégicos após a aplicação do teste de Collis e Montgomery (1995) aos gestores (‘ações de pesquisa e ‘caráter de Universidade’) apresentaram avaliações por parte dos alunos de 5,86 e 6,44, o que demonstra certa convergência entre as percepções dos dois grupos. Por outro lado, os cinco recursos que apresentaram significância estatística na análise de regressão foram citados apenas uma vez pelos gestores, revelando pontos sensíveis que devem ser melhor analisados pelos mesmos.

## 5 CONCLUSÕES

Os resultados das entrevistas com os gestores da IES mostraram que, para casos específicos como o estudado, a literatura pode não deixar claro quais recursos são aplicáveis.

Isso significa que a participação dos envolvidos enriquece o estudo, ampliando a visão da pesquisa.

Através da análise qualitativa, identificou-se um número de recursos maior do que o identificado na literatura. Também se observou que os gestores têm dificuldade de reconhecer os recursos que não são os de sua área de atuação ou próximos a eles (GONÇALVES, 2009), fato que pode dificultar a definição de estratégias compartilhadas.

Cabe ressaltar que o recurso relacionado ao desenvolvimento da pesquisa na IES é fundamental, pois potencializa outros recursos, contribuindo para o caráter estratégico dos mesmos. Isso suscita que a gestão da IES deva tratá-lo prioritariamente.

As percepções dos gestores e dos alunos sobre quais são os recursos verdadeiramente estratégicos não coincidem totalmente. Isso significa que algumas estratégias conduzidas pela IES podem estar desfocadas do que é percebido pelos alunos, mostrando que há espaço para um alinhamento estratégico. Nesse caso, a IES deverá adequar suas prioridades, bem como informar melhor seus alunos sobre as razões de determinadas opções institucionais e como elas repercutem favoravelmente, como é o caso dos investimentos e resultados da pesquisa, que ampliam o potencial institucional e a qualidade do ensino.

Ao fim e ao cabo, os recursos da IES se modificaram com o passar do tempo. Alguns perderam o valor e outros se tornaram estratégicos. As modificações foram promovidas por decisões históricas e pela entrada de novos conhecimentos. Portanto, tanto a *path dependence* quanto a ACAP foram fundamentais para promover o caráter estratégico dos recursos que a IES possui. Sendo assim, por óbvio, esses fatores devem ser gerenciados mais proximamente pela IES, tanto com vistas a aprimorar o dia a dia da gestão como visando uma possível reorientação estratégica de médio e longo prazo.

Como estudos futuros, sugere-se que seja replicada periodicamente a pesquisa apresentada neste artigo. Isso permitirá que a IES possa reagir com agilidade às mudanças competitivas do mercado em que está inserida e possa orientar modificações em seus recursos estratégicos. Além disso, o estudo poderá ser replicado em outras IES na tentativa de generalizar seus achados. Finalmente, cabe destacar as limitações do estudo, relacionados com o fato de o mesmo ter tido como foco uma única IES comunitária, localizada em uma região específica.

## REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. (1993) Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v.14, n.1, p.33-46.
- ARTHUR, W. B. (1989) Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. **The Economic Journal**, v. 99, n. 394, p. 116-131.
- ARTHUR, W. B. (1994) **Increasing Returns and Path Dependence in the Economy**. Ann Harbor, Michigan: University of Michigan Press.
- BARNEY, J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120.
- BERGH, D. (1995) Size and Relatedness of Units Sold: An Agency Theory and Resource-based Perspective. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 221-239.
- CARNEIRO, J. M.; CAVALCANTI, M. A. F.; SILVA, J. F. (1997) Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 7-30.
- COHEN W. M.; LEVINTHAL D. A. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. (1995) Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118-128.
- DOSI, G.; NELSON, R. R. (1994) An Introduction to Evolutionary Theories in Economics. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 4, n. 3, p.153-172.
- GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. (1986) **Strategy Implementation**: structure, systems and process. St Paul: West Pub.
- GHEMAWAT, P.; SOL, P. (1998) Commitment versus flexibility. **California Management Review**, v. 40, n. 4, p. 26-42.
- GREENER, I. (2002) Theorizing Path Dependence. How does history come to matter in organizations? **Management Decision**, v. 40, n. 6, p. 614-619.
- GONÇALVES, R. B. (2009) **Efeitos da internacionalização sobre os recursos estratégicos: estudo de casos**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- HAMBRICK, D. C. (1983) An Empirical Typology of mature Industrial Products Environments. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 2, p. 213-230.
- HENDERSON, R., MITCHELL, W. (1997) The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 5-14.

- LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. (2006) The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863.
- LICHA, A. L. (2004) Dependência da Trajetória, Irreversibilidade e o Papel da História na Seleção de Tecnologias. **Revista de Economia**, v. 30, n. 1, p. 107-127.
- LIEBOWITZ, S. J.; MARGOLIS, S. (1995) Path Dependence, Lock-in, and History. **Journal of Law, Economics & Organization**, v. 11, n. 1, p. 205-226.
- MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. (1992) The resource-based view within the Conversation of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380.
- MINTZBERG, H. (2004) **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; LAMPEL, J; GHOSHAL, S. (2006) **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. (1982) **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Harvard University Press.
- NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. (1997) **Criação de conhecimento na empresa**. São Paulo: Campus.
- O'REAGAN, N.; GHOBADIAN, A. (2004) The Importance of Capabilities for Strategic Direction and Performance. **Management Decision**. v. 42, n. 2, p. 292-312.
- PORTER, M. E. (1980) **Vantagem Competitiva**. New York: Free Press.
- PORTER, M. E. (1996) **Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus.
- ROBINSON, S. E.; MEIER, K. J. (2006) Path Dependence and Organizational Behavior: Bureaucracy and Social Promotion. **The American Review of Public Administration**, v. 36, n. 3, p. 241-260.
- RUMELT, R. P. (1984) Towards a Strategic Theory of the Firm. In: R. B. Lamb (ed.), **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- SVEIBY, K. E. (1998) **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus.
- ZAHRA, S.; GEORGE, G. (2002) Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203.
- WERNERFELT, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180.