

DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n3p235>

FINANCIAMENTO À PESQUISA: A VANTAGEM COMPETITIVA ANALISADA SOB A ÓTICA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

**FUNDING FOR RESEARCH: THE COMPETITIVE ADVANTAGE ANALYZED
UNDER THE VIEW OF RESOURCE-BASED VISION**

Vilmar Siewert Junior, Mestre

<https://orcid.org/0000-0002-2796-5553>

siewert.vilmar@outlook.com

Universidade Regional de Blumenau | Programa de Pós-Graduação em Administração
Blumenau | Santa Catarina | Brasil

Iara Regina dos Santos Parisotto, Doutora

<https://orcid.org/0000-0002-3162-5826>

iaraparisotto@hotmail.com

Universidade Regional de Blumenau | Programa de Pós-Graduação em Administração
Blumenau | Santa Catarina | Brasil

Recebido em 01/agosto/2018

Aprovado em 04/junho/2019

Publicado em 02/setembro/2019

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



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

RESUMO

As universidades se encontram em um ambiente competitivo, por isso o objetivo deste artigo foi analisar recursos que podem ser fonte de vantagem competitiva, para a obtenção de fundos de financiamento à pesquisa nas universidades públicas federais da região sul do Brasil. Por meio de entrevistas semiestruturadas, com professores/pesquisadores de quatro universidades públicas foram analisados e encontrados os seguintes recursos que na percepção dos entrevistados geram vantagem competitiva, a) Pesquisadores; b) Relacionamentos do pesquisador; c) Estrutura de suporte à pesquisa; d) Reputação da Universidade; e) Avaliação da CAPES; f) Relacionamentos da universidade; e g) Estrutura física da Universidade. Tomando-se como base a RBV para análise da vantagem competitiva conclui-se que o pesquisador e seu *know-how* é fundamental para obter financiamento, pois de acordo com sua habilidade e capacidade, há maiores chances da obtenção de financiamento para realização das pesquisas; a existência de estrutura de suporte à pesquisa - suporte técnico e operacional ao pesquisador oferecida pela universidade - possibilita ao pesquisador dedicar mais tempo para a pesquisa e não para detalhes operacionais; os relacionamentos, seja dos pesquisadores ou das universidades, ampliam a fronteira na qual podem buscar recursos; a reputação da universidade e a avaliação da CAPES são recursos que se relacionam, pois a melhor reputação da universidade pode estar associada à melhor avaliação da CAPES, possibilitando que os pesquisadores tenham mais facilidade ao acesso de fontes de financiamento. Todos esses recursos geram algum tipo de vantagem competitiva aos pesquisadores. No entanto, com relação a estrutura física, nesse contexto, não observou-se indícios de que poderia gerar vantagem competitiva.

Palavras-chave: Estratégia. RBV. Universidades. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

In higher education, universities find themselves in a competitive environment. The purpose of this article was to analyze resources that can be a source of competitive advantage for obtaining funding for research in federal public universities in the southern region of Brazil. Through semi-structured interviews with teachers / researchers from four universities, seven resources were analyzed: a) Researchers; b) Relationships of the researcher; c) Research support structure; d) Reputation of the University; e) Evaluation of CAPES; f) University relationships; and g) Physical structure of the University. The competitive advantage was analyzed through the Resource Based View (RBV). The researcher, and all of his know-how, is critical to getting funding, according to his ability and ability there are greater chances of obtaining funding for research. The existence of a research support structure, providing technical and operational support to the researcher, allows the researcher to spend more time analyzing and elaborating the results. Relationships, whether from researchers or universities, allow researchers to have more access to funding sources, expanding the frontier in which they can seek resources. The university's reputation and the CAPES assessment are interlocking resources, a better reputation may be associated with a better CAPES assessment, making it easier for researchers to access funding sources. All these resources generate some type of competitive advantage to the researchers, only for the physical structure no evidence was found that could generate competitive advantage in this context.

Keywords: Strategy. Resource Based View. Universities. Competitive Advantage.

1 INTRODUÇÃO

O contexto das universidades, no Brasil e no mundo, é visto como um ambiente competitivo (BOBE; KOBER, 2015; DE HAAN, 2015; LYNCH; BAINES, 2004; MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2011; MOHRMAN; MA; BAKER, 2008; RHOADES; SLAUGHTER, 2004), e a “Educação Superior está rapidamente se tornando um negócio global.” (NAIDOO, 2008, p. 1 tradução nossa), ocasionando alterações no contexto no qual as Universidades estão inseridas.

No momento em que as universidades passam a competir por recursos escassos (WILLIAMS, 2014), então, precisam identificar aqueles que estão à sua disposição, e quais são competitivos (LYNCH; BAINES, 2004), com vistas a aplicar estratégias eficientes, frente a um mercado competitivo até então pouco reconhecido (DE HAAN, 2015). Para isto, a VBR (BARNEY, 1996, 2001a; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001; WERNERFELT, 1984, 1995) amplamente utilizada no contexto empresarial, dá subsídios teóricos para que este novo cenário de competição entre as universidades possa ser analisado (DE HAAN, 2015).

A competição por fundos de financiamento nas universidades é gerada pelas transformações observadas nesse contexto (LAUDEL, 2006; MOHRMAN; MA; BAKER, 2008; SKOIE, 1996), o que afeta diretamente a pesquisa dessas instituições. Um dos motivos do aumento da competitividade é a redução do montante de recursos financeiros advindos do governo (AURANEN; NIEMINEN, 2010; RHOADES; SLAUGHTER, 2010) provocados pelas mudanças políticas, em diversos locais como, África, Ásia, Austrália, Europa, América Latina, América do Norte, etc. (BOBE; KOBER, 2015). Além disso, no Brasil a partir de 2016, também ocorreram mudanças econômicas e políticas que afetaram este cenário, uma vez que o CNPq cortou 20% das bolsas de iniciação científica (ESCOBAR, 2016), suspendeu bolsas do CNPq para estudos no exterior (MARIZ, FERREIRA, GRANDELLE, 2016) e as bolsas de produtividade também correram riscos de cortes (RIGHETTI, 2016).

A investigação e aplicação da VBR nas universidades, em relação à literatura em estratégia, é um passo importante para o desenvolvimento dessa teoria (LYNCH; BAINES, 2004). Cabe enfatizar que não foram encontrados estudos semelhantes no Brasil, assim, com essa nova abordagem para a teoria, espera-se contribuir com os pesquisadores e as universidades brasileiras.

Os pacotes de recursos competitivos que as universidades possuem (LYNCH; BAINES, 2004) são utilizados para competir pelo financiamento e, também, por “clientes” no “mercado” da Educação Superior (LYNCH; BAINES, 2004). Diante das mudanças no contexto das universidades, elas estão competindo por recursos escassos (WILLIAMS, 2014). Entretanto, nas universidades Públicas, a competição não é vista somente como competição por clientes, mas uma mistura da competição acadêmica tradicional, vista como a busca por prestígio acadêmico e a recém-introduzida competição de mercado. (DE HAAN, 2015). A pesquisa nas universidades é afetada por esse cenário, visto que há necessidade de competir por fomento à pesquisa, por meio de editais.

O financiamento das universidades não deve ser observado como um fim em si mesmo, ou apenas como um mecanismo de alocação dos recursos financeiros para universidades e estudantes, mas sim como meios de se chegar a um fim, no qual o financiador espera que sejam gerados resultados, a partir dos projetos que são financiados (JONGBLOED, 2010). As mudanças no contexto das universidades sugerem que “a educação superior e a pesquisa acadêmica foram expostas às leis de mercado” (KWIEK, 2014, p. 10 tradução nossa), com a ressalva de que a competição presente neste ambiente, não é apenas a competição de mercado, mas a mistura da competição tradicional e de mercado (DE HAAN, 2015). Assim, o presente estudo tem por objetivo analisar os recursos que geram vantagem competitiva, aos pesquisadores dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, das Universidades Públicas Federais para obtenção de fundos de financiamento à pesquisa.

Esse trabalho está estruturado nessa sessão de apresentação, uma sessão da fundamentação teórica que relaciona os estudos realizados acerca da temática, uma sessão de metodologia abordando os métodos utilizados para elaboração do artigo e, por fim, a apresentação e análise dos resultados encontrados pela pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para entender como os recursos geram vantagem competitiva para as Universidades é necessário explorar a forma com que os recursos vêm a ser fonte de vantagem competitiva. Para isto, será utilizada a Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984), como teoria base para o estudo. Embora os estudos relacionados à utilização da VBR

no contexto das Universidades ainda sejam incipientes, seu uso pode auxiliar na criação de uma relação entre a VBR e as Universidades.

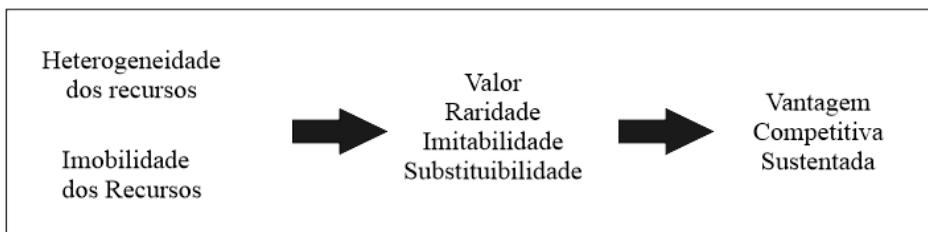
2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991, 2001; BARNEY; ARIKAN, 2006; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001; WERNERFELT, 1984, 1995) analisa a vantagem competitiva a partir dos recursos que a empresa possui. A relação observada é de como os recursos elevam a vantagem competitiva das empresas e, conseqüentemente o aumento da lucratividade (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Esta vertente teórica parte da investigação de sob que circunstâncias um recurso levará a empresa a obter retornos significativos, por um longo período de tempo (WERNERFELT, 1984).

Os recursos foram divididos em três categorias: capital humano, capital físico e capital organizacional. Além desta divisão, foram destacadas quatro características, que os recursos deveriam ter para vir a ser uma fonte de vantagem competitiva. Os recursos deveriam ser valiosos, raros, de difícil imitação e não possuir substitutos estratégicos equivalentes (BARNEY, 1991). Há uma dificuldade prática em identificar quais são esses recursos (WERNERFELT, 1984), pois nem sempre todos os recursos que a empresa possui são estrategicamente relevantes (BARNEY, 1991).

A partir do exposto, o modelo da VBR para analisar a vantagem competitiva é apresentado na figura 1.

Figura 1 Modelo VBR



Fonte: (BARNEY, 1991).

O modelo VBR parte do princípio que, os recursos são heterogêneos e não perfeitamente móveis, entre as empresas da mesma indústria. O modelo analisa as quatro características propostas (valor, raridade, imitabilidade e substituibilidade), buscando por meio destas características, encontrar recursos que sejam fonte de vantagem competitiva sustentada para as empresas (BARNEY, 1991).

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES

O contexto em que as Universidades estão é considerado um ambiente competitivo e, para entender como algumas adquirem vantagens competitivas frente às outras, alguns autores utilizaram a VBR (BOBE; KOBER, 2015; DE HAAN, 2015; LYNCH; BAINES, 2004; MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2011).

Lynch e Baines (2004) exploraram, porque as universidades possuíam, ou não, vantagens competitivas sustentadas e, argumentam que as universidades possuem fontes de vantagem competitiva e que a VBR pode trazer novas e valiosas informações, para o desenvolvimento de estratégias às universidades, não só no Reino Unido, mas também poderão ser utilizadas em outras partes do mundo, onde houver competição entre as universidades. Segundo Lynch e Baines (2004), as Instituições de Ensino Superior competem por clientes, por fundos do governo e por outras fontes de financiamento.

Um mercado competitivo não existe apenas entre empresas. Lynch e Baines (2004) destacam que há competição entre as universidades pela obtenção de estudantes locais e do exterior, seja na graduação ou pós-graduação. Há competição pelos fundos governamentais, que expressam grande parte da receita de algumas universidades e, também pelo financiamento do ensino. Por fim, as universidades também competem por pessoal bem qualificado (LYNCH; BAINES, 2004). Os argumentos básicos podem ser aplicados em qualquer contexto, no qual universidades competem com as outras, por financiamento de fontes públicas ou privadas. Há indícios de que as políticas governamentais sejam o principal modelador do contexto de mercado para o setor universitário e, geram impactos eminentes acerca do desenvolvimento de estratégias (LYNCH; BAYNES, 2004).

Mainardes, Ferreira e Tontini (2011) propõem e testam um modelo conceitual, para explicar o processo de identificação de vantagens competitivas. A VBR, no modelo proposto, contribui com a identificação dos recursos internos que podem vir a gerar vantagem competitiva para a universidade, tais como: serviços educacionais oferecidos (cursos e serviços de suporte); estrutura física, tecnologias e o local da universidade; capacidade dos recursos humanos das universidades (professores e outros colaboradores); a organização da universidade para o uso dos recursos físicos, humanos e financeiros disponíveis; capacidade das universidades para inovação e aprendizagem organizacional; reconhecimento de competências distintas da universidade; foco no mercado e cultura organizacional da universidade; reputação da universidade (MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2011).

Bobe e Kober (2015), por sua vez, conduziram um estudo na Austrália, tendo como ponto de partida a pesquisa realizada por Lynch e Baines (2004). O objetivo do seu estudo foi desenvolver um quadro e um instrumento que possibilitassem a mensuração de capacidades organizacionais, no contexto das escolas e departamentos universitários. De acordo com os resultados obtidos por meio de questionários, Bobe e Kober (2015) concluíram que o desenvolvimento das capacidades se explicaria em três dimensões, (capacidade de ensino, capacidade de pesquisa e capacidade da rede de relacionamentos), em que cada uma delas possui uma mistura genérica de recursos competitivos relacionados às dimensões propostas e, possibilitariam as instituições gerar vantagem competitiva.

De Haan (2015) não utiliza especificamente a VBR na análise do seu artigo, porém, em sua tese (DE HAAN, 2011) argumenta que a VBR é uma teoria valiosa e aplicável para auxiliar as universidades, na construção de vantagens competitivas na perspectiva interna. Em seu artigo (DE HAAN, 2015) explora a vantagem competitiva e que busca discutir o conceito de vantagem competitiva, no contexto das universidades públicas da Holanda, conceito que, segundo a autora, é amplamente aplicado para o setor da Educação Superior, porém raramente definido ou conceituado.

No contexto das universidades, De Haan (2011) identificou elementos que possivelmente geram vantagem competitiva para as instituições. São treze os elementos, qualidade no ensino e/ou pesquisa, reputação/imagem/ atratividade, localidade única/ ser diferente, aumento no número de estudantes, qualidade da infraestrutura e dos serviços, posição no ranking, parcerias e cooperação internacional, localização geográfica/ ambiente onde está inserida, fazer o melhor/ ser o melhor, conhecimento experiencial, posição competitiva nos países baixos, rede de alunos e certificados de acreditação. Outra conclusão importante da autora foi que o fato de “ser competitivo” é uma necessidade imposta pelo ambiente externo das universidades públicas e, a sobrevivência dessas instituições depende delas conseguirem atender a essa necessidade.

Segundo De Haan (2015), as universidades públicas não veem apenas seu valor econômico, mas dão grande importância à imagem e autonomia acadêmica como seus principais objetivos, até mais importantes que o resultado financeiro. Porém, é difícil imaginar a imagem, o prestígio e a reputação como objetivos competitivos das universidades se elas não derem importância, também ao dinheiro. Na realidade, esses dois tipos de competição

são entrelaçados e se reforçam, ao invés de terem sido tradicionalmente colocados como paradoxais entre si.

3 METODOLOGIA

A fim de atender ao objetivo da pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com professores/pesquisadores de quatro universidades federais, da região sul do Brasil. As universidades foram escolhidas a partir de um filtro realizado na Plataforma Sucupira, na qual foram escolhidas todas as universidades da região sul do Brasil que possuíam mestrado e doutorado em Administração. Deste filtro restaram nove universidades e destas, quatro são públicas e federais: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Os entrevistados foram selecionados levando em consideração o seu envolvimento com a pesquisa, priorizando-se os professores/pesquisadores que possuíam bolsa de pesquisa do CNPq. Para manter o sigilo e a discrição dos entrevistados, seus respectivos nomes e instituições foram substituídos por um código, no qual o número representa o entrevistado e a letra, a instituição. As entrevistas semiestruturadas (entrevista em profundidade) foram realizadas com 9 docentes, no período de setembro e dezembro de 2016, dos programas de Pós-Graduação em Administração, das quatro universidades selecionadas. Quatro entrevistas foram realizadas presencialmente, no local de trabalho do pesquisado, e cinco entrevistas foram realizadas via *Skype*.

Com base nas informações obtidas nas entrevistas observou-se que na 9ª entrevista foi atingida a saturação dos dados, sendo assim, optou-se por parar o processo de coleta de dados. O momento em que a saturação acontece, ou o fato de ela ocorrer ou não, depende também dos objetivos do pesquisador (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008). Segundo Cutcliffe (2000), os pesquisadores podem parar de adicionar casos, quando as informações que estão sendo adicionadas não contribuem de forma significativa para a pesquisa.

Após a realização das entrevistas foram feitas as transcrições e codificações. A partir da 7ª entrevista notou-se que os dados não traziam novas contribuições, apenas confirmavam aquilo que já havia sido descoberto, portanto, foram realizadas mais duas entrevistas, para verificar a efetiva saturação dos dados.

Os dados secundários foram utilizados para acrescentar informações relevantes que possibilitaram a triangulação das informações coletadas por meio das entrevistas. Os documentos utilizados foram extraídos da plataforma Sucupira e do site do CNPq. Na plataforma Sucupira (c2016) foram obtidos os dados das universidades e também os dados referentes aos seus financiadores. No CNPq foram analisados os dados quanto ao financiamento de bolsas para as universidades (de estudos, projetos etc) CNPq (2017).

A análise de conteúdo foi utilizada com a finalidade de categorizar o texto obtido por meio da transcrição das entrevistas possibilitando assim, depois de categorizadas analisar as entrevistas frente a fundamentação teórica. Esta categorização foi realizada com o auxílio do software ATLAS.ti, versão 7.5.16, no qual as transcrições foram inseridas para ser realizada a categorização manual dos dados.

Por fim, a triangulação possibilitou com que os dados obtidos nas entrevistas fossem analisados em conjunto com as informações obtidas nos documentos enriquecendo a análise e os resultados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os recursos, de maneira geral, compreendem as informações, o conhecimento e os diversos tipos de capacidades e ativos que visam à implementação e a aplicação em prol de estratégias que aumentem a eficiência e a eficácia de uma empresa podendo gerar vantagem competitiva (BARNEY, 1991). O ambiente analisado nesta pesquisa, não é o empresarial, mas entende-se que de maneira semelhante, os pesquisadores e programas de pós-graduação enfrentam a competitividade e, possuem os recursos que possibilitam com a sua utilização, a obtenção de vantagem competitiva.

Oito, dos nove entrevistados confirmam que há concorrência entre os pesquisadores, em se tratando da busca por financiamento à pesquisa, corroborando os autores que sugerem haver no contexto atual das universidades, um ambiente competitivo (BOBE; KOBER, 2015; DE HAAN, 2015; LYNCH; BAINES, 2004).

Os pesquisadores buscam por financiamento, para pesquisar e gerar conhecimento em suas áreas, visto que o financiamento advindo da própria universidade muitas vezes não é suficiente. “A universidade cada vez menos tem dinheiro para te financiar uma viagem, para te financiar uma tradução, então se você não quiser tirar dinheiro do bolso, você pode procurar uma agência de fomento, ou um projeto, alguma coisa para conseguir recurso [...]”

(Docente 9D). Bobe e Kober (2015) destacam que essa busca por recursos financeiros, pode ser considerada o princípio de maximização do lucro, presente na VBR, porém adaptado ao contexto das universidades.

A pesquisa depende do trabalho dos pesquisadores. Neste sentido, o recurso humano é essencial, pois sem pesquisadores não haveria pesquisa nas universidades. No estudo de Lynch e Baines (2004) os recursos humanos estão inseridos nas vantagens baseadas no conhecimento. Mainardes, Ferreira e Tontini (2011) destacaram a capacidade dos recursos humanos da universidade, não apenas para a pesquisa, mas abrangendo toda a estrutura da universidade (professores e outros colaboradores). Bobe e Kober (2015) abordam uma dimensão descrita de capacidades de pesquisa e por fim, De Haan (2015) destaca a qualidade na pesquisa e o conhecimento experiencial como importantes.

O Docente 9D destaca que o histórico e o nome do pesquisador no mercado são importantes, complementando, o Docente 3B afirma que o recurso fundamental é o pesquisador e, o Docente 5C destaca que, na avaliação dos projetos, as características do pesquisador são muito valorizadas, corroborando quando mencionam que pesquisadores de renome internacional possuem mais chances de obter financiamento a pesquisa. De acordo com o Docente 7D, as publicações e a produtividade do pesquisador são essenciais, com que concorda o Docente 6C ao enfatizar que, quanto maior a produção, maior a possibilidade de obter fundo de financiamento à pesquisa. Demonstrar resultados relevantes na sua área de atuação (Docente 7D) e produção de impacto, nacional e internacional (Docente 6C) também são enfatizados.

Diante do exposto e indo ao encontro dos trabalhos de Bobe e Kober (2015), De Haan (2015), Mainardes, Ferreira e Tontini (2011) e Lynch e Baynes (2004) verifica-se que o pesquisador é um recurso importante para obtenção de financiamento à pesquisa, sendo que as características e a qualidade nas publicações dos pesquisadores, currículo, histórico de pesquisa, publicações, produtividade, atuação na área de pesquisa etc., são palavras-chave associadas ao pesquisador que mostram a sua importância como recurso humano, sendo assim, passível de gerar vantagem competitiva neste contexto.

Outra fonte de vantagem competitiva advinda dos pesquisadores são as redes de relacionamento entre os pesquisadores. Os relacionamentos são analisados na perspectiva macro do conceito nos estudos anteriores, abrangendo relações com outras instituições, governo, organismos de financiamento etc. (BOBE; KOBER, 2015; DE HAAN, 2015;

LYNCH; BAINES, 2004), o Docente 5C aborda essas relações mais abrangentes, de convênios da própria instituição, mas outro ponto importante apresentado nos dados são as relações entre os pesquisadores (Docente 9D, Docente 8B e Docente 7D). São destacadas parcerias internacionais e nacionais, a *network* do pesquisador (Docente 9D, Docente 8B e Docente 7D). As parcerias internacionais e nacionais possibilitam que os pesquisadores tenham acesso a outros fundos de financiamento como, por exemplo, em outros estados, ou até mesmo, em outros países.

Até então, os recursos encontrados são relacionados ao pesquisador e dependem dele para serem obtidos, são construções, fazem parte da carreira do pesquisador e dos relacionamentos profissionais firmados durante os anos de atuação em pesquisa.

Porém, características que não estão sob o controle do pesquisador, também são abordadas nos estudos e estão presentes nos dados obtidos. Um desses recursos é uma estrutura de suporte à pesquisa. No estudo de Mainardes, Ferreira e Tontini (2011), essa estrutura pode ser associada à cultura organizacional da universidade, abordada como recurso. Já Bobe e Kober (2015), nas suas capacidades de pesquisa destacam como recursos, a especialização e as estruturas de apoio para que a escola busque subsídios vinculados à pesquisa.

Os entrevistados destacam que a falta desse suporte à pesquisa (Docente 7D e Docente 8B) dificulta a obtenção de fundo de financiamento pelos pesquisadores. Em alguns casos há uma estrutura que presta algum suporte (Docente 2A e Docente 6C), mas ainda é insuficiente frente às necessidades dos pesquisadores, seja pela maneira como são estruturados ou pela falta de técnicos etc. O Docente 8B destaca que a estrutura poderia auxiliar na parte burocrática, permitindo que o pesquisador atue na pesquisa e na publicação de resultados, em vez de se preocupar com entraves burocráticos relacionados ao projeto. A mesma estrutura de suporte poderia atuar na divulgação de recursos disponíveis, sejam nacionais ou internacionais (Docente 7D).

Outro recurso obtido nos dados e presente na literatura é a estrutura física da universidade. Mainardes, Ferreira e Tontini (2011) apresentam a estrutura física associada também as tecnologias e a localização da universidade. De Haan (2015) aborda os recursos como qualidade da infraestrutura e dos serviços. Três entrevistados mencionaram a estrutura física da universidade, como possível fonte de vantagem competitiva, para obtenção de financiamento à pesquisa. O Docente 2A menciona que a universidade apoia projetos com

infraestrutura, laboratórios, etc., o Docente 4B cita os editais internos que ocorrem para o pesquisador obter equipamentos e o Docente 5C aponta a necessidade de haver uma estrutura disposta ao pesquisador, porque é um critério analisado na avaliação dos projetos.

Além das estruturas físicas da universidade, a reputação ou tradição da universidade (BOBE; KOBER, 2015; DE HAAN, 2015; LYNCH; BAINES, 2004; MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2011) é um recurso citado pelos entrevistados (Docente 3B, Docente 4B e Docente 5C). De acordo com De Haan (2015), Lynch e Baynes (2004) e Mainardes, Ferreira e Tontini (2011), a reputação está relacionada diretamente com a instituição, ou seja, a Universidade como um todo. Já Bobe e Kober (2015) abordam diretamente a reputação relacionada à pesquisa estreitando o foco e sugerindo que há diferença entre a reputação da instituição e das pesquisas realizadas pelos pesquisadores. Para os entrevistados, o fato de a universidade possuir boa imagem e histórico relacionado a pesquisa, faz com que haja maior chance de obter fundos de financiamento à pesquisa.

Uma das maneiras de avaliar essa tradição é a quantidade e a qualidade de publicações dos pesquisadores associados aos programas e a participação dos pesquisadores em congressos, nacionais e internacionais, etc. A avaliação reconhecida no Brasil, é a nota do programa que é concedida pela CAPES, no qual os programas avaliados com maior nota são reconhecidos como melhores. A produção científica relacionada aos pesquisadores representa 35% da avaliação nos critérios qualitativos, desta forma, quanto mais projetos de pesquisa, e recursos financeiros que possibilitem aos pesquisadores realizar pesquisas, fazer publicações qualificadas e participar de eventos etc., melhor será a avaliação do programa perante a CAPES, refletindo na imagem/reputação do programa e da universidade, no que se refere à pesquisa.

Quanto a avaliação da CAPES mencionada pelos entrevistados (Docente 1A, Docente 6C e Docente 4B), quanto melhor a avaliação, mostrando ser um curso bom e um programa bom, de acordo com o Docente 1A, o programa será mais competitivo frente aos outros, seja competindo pelos melhores docentes, melhores alunos, fundos de financiamento etc.

Diante do exposto foram identificados diversos recursos relacionados aos pesquisadores, programas de pós-graduação e a própria universidade que possibilitam a geração de vantagem competitiva aos pesquisadores, na obtenção de fundos de financiamento à pesquisa. Os recursos identificados neste contexto foram: o pesquisador, os relacionamentos (dos pesquisadores e das universidades), a estrutura de suporte à pesquisa, a estrutura física da

universidade, a reputação/tradição da universidade (relacionada à pesquisa) e a nota do programa na avaliação da CAPES.

Segundo Barney (1991), os recursos que possivelmente geram vantagem competitiva teriam as seguintes características: são raros, são valiosos, são difíceis de imitar e não possuem substitutos estratégicos. O quadro 1 apresenta a análise dos recursos, segundo a VBR, encontrados nesse contexto.

Quadro 3 Recursos analisados de acordo com as características da VBR

Recurso	Características da VBR			
	Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Não Substituível
Pesquisador	Sim	Sim	Sim	Não
Relacionamentos dos Pesquisadores	Sim	Sim	Sim	Sim/Não
Estrutura de Suporte à Pesquisa da Universidade	Sim	Não	Não	Sim
Reputação da Universidade relacionada à pesquisa	Sim	Sim	Sim	Sim
Avaliação da CAPES	Sim	Sim	Sim	Sim
Relacionamentos das Universidades	Sim	Sim	Sim	Sim/Não
Estrutura Física	Não	Não	Não	Não

Fonte: dados da pesquisa (2017).

As características dos recursos dão subsídios para analisar os recursos encontrados. O quadro 1 relaciona as quatro características dos recursos, segundo a VBR (BARNEY, 1991; De Haan, 2015), e especifica qual das características está presente no recurso e qual não está, de acordo com o que foi encontrado nas falas dos entrevistados.

O pesquisador foi considerado um recurso valioso pelos entrevistados, visto que ele é o responsável pela realização da pesquisa, é quem busca os fundos de financiamento à pesquisa, elabora os projetos e é essencial para que existam e se mantenham os programas de pós-graduação.

Também é um recurso raro, pois os pesquisadores com experiência não são abundantes no mercado. Os mestres e doutores representavam em 2008, cerca de 0,28% da população brasileira (BAENINGER, 2010). Mesmo que esse número tenha crescido, o pesquisador ainda é um recurso raro. Além de que, só uma parte desses pesquisadores está inserida na área de administração.

O pesquisador também pode ser considerado um recurso difícil de imitar. Sua qualificação, seu *know-how* e experiência na área de pesquisa em que atua, suas publicações e características pessoais não podem ser facilmente imitadas. Porém, o pesquisador pode ser considerado um recurso substituível. Apesar de suas características únicas, ele pode ser

substituído. Ainda que o pesquisador possa ser um recurso considerado substituível, ao analisar-se a Reputação do Pesquisador, ele pode vir a ser um recurso que não tenha substitutos estratégicos. Por exemplo, um pesquisador líder de uma corrente teórica, com uma reputação construída na sua área de pesquisa, pode ser insubstituível neste contexto. Lynch e Baines (2004), Mainardes, Ferreira e Tontini (2011), e De Haan (2015) apresentaram o recurso humano como importante, porém, não analisam suas características de acordo com a VBR (BARNEY, 1991). Bobe e Kober (2015) dão ênfase à reputação dos pesquisadores, porém não analisam em profundidade o seu impacto.

O relacionamento dos pesquisadores com seus pares ou outras instituições e universidades é um recurso valioso. Publicar com seus pares, elaborar e executar projetos com pares da mesma, ou de outra universidade é algo valioso para obtenção de fontes de financiamento à pesquisa. Esses relacionamentos também podem ser considerados um recurso raro. Dependem da capacidade do pesquisador em estabelecer essas relações e também mantê-las. Também pode ser um recurso de difícil imitação, pois depende da capacidade individual de cada pesquisador, a forma como estabelece esses relacionamentos. A própria nuance da linha de pesquisa do pesquisador influenciam na formação desses relacionamentos, além da participação dos pesquisadores em eventos, congressos etc., pois é nesses momentos que os pesquisadores conhecem e conversam com seus pares, estabelecendo e estreitando esses relacionamentos. Este recurso é mencionado no trabalho de Bobe e Kober (2015), mas relacionados ao ambiente em geral (parcerias com instituições, governo, outras universidades, etc.) e não diretamente ao pesquisador. Da mesma forma Lynch e Baines (2004) e De Haan (2015) mencionam este recurso, mas não aprofundam qual sua contribuição para gerar vantagem competitiva para as universidades.

Se analisado sob o ponto de vista de possuir ou não esse *networking*, pode ser considerado não substituível, no sentido que não existe um substituto estratégico equivalente para esse recurso. Porém, se for observado individualmente, mesmo que um pesquisador não possua as mesmas relações que o outro, dependendo de como forem esses relacionamentos, eles podem sim ser substituídos estrategicamente. Por exemplo, se dois pesquisadores atuarem em áreas distintas e cada um tem relacionamentos diferentes, com pesquisadores diferentes, ou instituições diferentes, mesmo que as relações não sejam idênticas, elas podem se tornar substitutas, pois os dois pesquisadores estão obtendo benefícios por terem essas

relações, que podem ser equivalentes. Portanto, cada tipo de relacionamento traz benefícios singulares para a obtenção de financiamento à pesquisa.

Os recursos humanos, então, podem ser considerados fontes de vantagem competitiva para obtenção de fundos de financiamento à pesquisa. Estes recursos, mesmos que possam ser substituídos são fontes de vantagem competitiva, uma vez que podem influenciar positivamente a avaliação dos projetos. Neste caso, possuir pesquisadores qualificados e que realizem pesquisas com pesquisadores de outras universidades permite com que se obtenha mais fundos de financiamento à pesquisa.

A estrutura de suporte à pesquisa é um recurso valioso e foi considerada importante pela maior parte dos entrevistados. Na percepção dos pesquisadores, a estrutura de suporte traz auxílio importante para o desenvolvimento de seu trabalho. Porém, apesar de ser valioso, não é um recurso que possa ser considerado raro. Ele já existe em alguns casos, e noutros apenas não é oferecido da maneira que os pesquisadores esperavam. Da mesma forma, não é um recurso que possa ser considerado difícil de imitar.

Por fim é um recurso que não possui substitutos estratégicos equivalentes, a utilidade dessa estrutura não possui substitutos para os seus objetivos. Para o pesquisador obter fontes de financiamento à pesquisa, esse é um recurso que gera vantagem competitiva, caso um pesquisador tenha acesso a ele e outro não. Portanto, tê-lo, permite ao pesquisador investir mais tempo nas atividades relacionadas à publicação de resultados e a pesquisa em si, do que com a parte burocrática. Mainardes, Ferreira e Tontini (2011) apresentam como recurso a organização da universidade para utilização da sua estrutura física, pessoal e recursos financeiros, a estrutura de suporte, apontada pelos entrevistados poderia estar inserida neste recurso, visto que trata dos processos internos da universidade. Bobe e Kober (2015) destacam conhecimentos especializados e estruturas de apoio, como um recurso da Universidade relacionado à capacidade de pesquisa. Porém, os autores não analisam o impacto deste recurso na obtenção de vantagem competitiva.

A reputação da universidade referente à pesquisa e a avaliação da CAPES atendem a todas as quatro características. São valiosos para obter fundos de financiamento à pesquisa. São raros, pois a reputação da universidade é algo constituído ao longo dos anos e também está associado à avaliação da CAPES, na qual uma nota acima de cinco coloca o programa entre os melhores do país, logo atrai melhores pesquisadores, melhores alunos e mais fundos de financiamento à pesquisa. Os dados apresentados acerca das bolsas para as universidades

analisadas corroboram esta informação. A universidade com maior nota dentre as analisadas foi a que obteve mais bolsas financiadas pela CAPES. Este dado também foi mencionado pelos Docentes 1A e 3B, melhores notas dão mais credibilidade ao programa, aumentam a reputação da universidade no que se relaciona a pesquisa e traz mais recursos, melhores docentes e melhores alunos.

Ambos os recursos são difíceis de imitar, pois dependem de um percurso traçado pelo programa de pós-graduação na atuação em pesquisa, além do atendimento às exigências da CAPES. Enfim, os dois recursos não possuem substitutos estratégicos equivalentes. A reputação se constrói ao longo do tempo, na atuação em pesquisa e a avaliação da CAPES, por vezes, é o reflexo dessa construção. Diante do exposto, conclui-se que os dois recursos são fonte de vantagem competitiva, para a obtenção de fundos de financiamento à pesquisa. A avaliação da CAPES pertence apenas ao contexto brasileiro, desta forma o que mais se aproxima deste recurso na literatura analisada são os *Rankings* das universidades, mencionados por De Haan (2015). Já a reputação, em parte da literatura analisada (DE HAAN, 2015; LYNCH; BAINES, 2004; MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2011) está associada à universidade como um todo e não especificamente à pesquisa. Porém, Bobe e Kober (2015) destacam a reputação em pesquisa como um recurso espe

cífico. Mesmo sendo um recurso citado, seu impacto na obtenção de vantagem competitiva não foi aprofundado pelos autores.

Dos recursos organizacionais, o último encontrado é referente ao *networking* estabelecido pelas universidades com outras instituições. Estas relações são semelhantes aos relacionamentos dos pesquisadores, sua diferença essencial é que são os convênios, parcerias, etc. estabelecidos pelas universidades e não diretamente pelos pesquisadores, como é o caso do recurso analisado anteriormente. Porém, da mesma forma é um recurso considerado valioso para a obtenção de financiamento à pesquisa.

Também é raro, no sentido de que os relacionamentos são específicos com entidades, ou outras universidades, não são iguais, nem abundantes para as universidades. É um recurso difícil de imitar, visto que depende do que é acordado entre as universidades ou instituições, e faz parte dos objetivos com cada relacionamento, com o que eles podem oferecer e os benefícios que agregam para as partes. Este recurso é mencionado por Bobe e Kober (2015), Lynch e Baines (2004) e De Haan (2015), no qual destacam os relacionamentos da universidade como fonte de vantagem competitiva.

Da mesma forma, como os relacionamentos dos pesquisadores, o fato de ser substituível ou não depende da maneira como são avaliados. O relacionamento em si é muito característico, ter parcerias com outras instituições é um recurso que não têm substitutos, pois é um recurso específico. Porém, se analisados os relacionamentos individualmente, eles podem ser substituídos, no sentido de que, mesmo que não haja uma parceria com a mesma instituição, pode haver outra que gere os mesmos benefícios, tornando-o substituível.

O último recurso encontrado é a estrutura física disponibilizada ao pesquisador. No contexto analisado, não foram encontrados indícios para afirmar que ele se enquadre em alguma das características da VBR. Ele está lá, mas não é valioso para obtenção de financiamento à pesquisa. É necessário, porém, diferente de outras áreas, no qual pode fazer diferença, como por exemplo, laboratórios de física ou química, na área de administração ele é pouco relacionado com a obtenção de fundos de financiamento à pesquisa. Da mesma forma, não é um recurso considerado raro, pois todos os pesquisadores têm acesso a ela facilmente, com suas diferenças, mas tem. Não há dificuldade de imitar a estrutura física e também, não é um recurso que não tenha substitutos. Portanto, de todos os recursos encontrados, a estrutura física é o único que não gera vantagem competitiva para obtenção de financiamento à pesquisa. A estrutura física está presente na literatura analisada (BOBE; KOBER, 2015; DE HAAN, 2015; LYNCH; BAINES, 2004; MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2011), como possível fonte de vantagem competitiva, porém, os estudos analisam a universidade como um todo. No contexto específico da obtenção de vantagem competitiva, para conseguir financiamento à pesquisa, a estrutura física não pode ser considerada como geradora de vantagem competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs a analisar os recursos que geram vantagem competitiva aos pesquisadores, dos PPGs em Administração, das Universidades Públicas Federais na obtenção de fundos de financiamento à pesquisa. Para isto, teve como base a VBR (BARNEY, 1991) que analisa os recursos como fonte de vantagem competitiva. Mesmo a VBR sendo prioritariamente utilizada no contexto das empresas, foi encontrado subsídio teórico nos trabalhos (BOBE; KOBER, 2015; DE HAAN, 2011, 2015; LYNCH; BAINES, 2004; MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2011) que possibilitasse suporte à utilização no contexto analisado por esta pesquisa.

Os dados mostram que o financiamento para pesquisa das universidades públicas brasileiras é prioritariamente governamental. O financiamento da pesquisa no Brasil depende das agências de fomento à pesquisa, principalmente do CNPq, da CAPES e das fundações estaduais. Pouco foi comentado acerca do financiamento privado. Desta forma, quanto ao financiamento privado conclui-se que há necessidade de explorar o assunto com cautela. Há também uma limitação da quantidade de dinheiro disponível nas agências de fomento, o que foi apontado como principal causa da concorrência. Como os recursos financeiros são escassos e o número de solicitações de fundos de financiamento à pesquisa é maior que a oferta desses fundos, naturalmente há uma concorrência por eles.

O cenário se agrava com a crise econômica vivenciada no Brasil. Cortes de bolsas no exterior e de bolsas de produtividade acabam por aumentar a concorrência, em busca desses financiamentos. Apesar disto, a concorrência sempre existiu. O fato dos recursos financeiros serem destinados via editais faz com que haja uma concorrência natural, entre os pesquisadores, pelos fundos de financiamento à pesquisa. Considera-se então, essa concorrência como natural e que, em função de dificuldades financeiras das agências de fomento e do próprio país, essa concorrência tem aumentado, conforme os entrevistados enfatizaram.

Na análise dos recursos, o único que não fornece vantagem competitiva ao pesquisador é a Estrutura Física disponibilizada. Isto porque, na área de administração, a estrutura física necessária para a realização das pesquisas não é como para as áreas da saúde ou de tecnologias, em que os laboratórios de alto custo são necessários. Todos os demais recursos podem vir a ser fonte de vantagem competitiva.

O Pesquisador foi considerado um dos principais recursos. As qualificações e as individualidades do pesquisador figuram como primordiais, para obtenção de fundos de financiamento à pesquisa. Cada pesquisador é singular, por mais que dois pesquisadores atuem na mesma área, com a mesma linha de pesquisa, diversas características pessoais e o *know-how* adquirido pelo pesquisador nos anos de carreira, o tornam único.

Relacionado à figura do pesquisador, outro recurso encontrado foi o *networking* estabelecido pelo mesmo, durante sua carreira. Seus contatos, as parcerias com pesquisadores de outras universidades, nacionais e internacionais foram citados como um recurso fundamental para obtenção de fundos de financiamento à pesquisa. Esses relacionamentos estão relacionados à reputação do pesquisador. Foram encontrados dados referentes à

reputação da universidade, mas não diretamente a reputação do pesquisador. Neste sentido, a reputação relacionada à pesquisa, por vezes, pode estar relacionada diretamente ao pesquisador, fazendo com que essa reputação possa ser um recurso que favoreça a obtenção de fundos de financiamento à pesquisa. Isto posto entende-se que a reputação é um recurso que pode ser avaliado e estudado mais profundamente neste contexto.

A Estrutura de Suporte à Pesquisa é um recurso considerado importante pelos entrevistados. Em alguns casos, essa estrutura existe e é funcional, porém, conforme observado nos dados, apesar da universidade ter as ferramentas para possuir esse recurso, ele não é funcional, ou não interage de acordo com o esperado pelos pesquisadores. O suporte à pesquisa é essencial, visto que o pesquisador está encarregado de toda a parte burocrática dos seus projetos e, conforme salientado pelos entrevistados, o tempo efetivamente gasto para realizar pesquisa, analisar os dados e publicar os resultados é bastante reduzido. Diante disto, é visto como importante para os pesquisadores terem acesso a essa estrutura, o que possibilita com que haja um esforço maior na pesquisa, desta forma a estrutura de suporte pode gerar vantagem competitiva à obtenção de fundos de financiamento à pesquisa.

A Reputação da Universidade referente à pesquisa e a Avaliação da CAPES foram os recursos analisados que atenderam a todas as quatro características da VBR. As universidades constroem uma reputação em pesquisa ao longo dos anos, depende dos objetivos da universidade, do delineamento dado pelos programas de pós-graduação e da atuação dos pesquisadores. Avaliar o impacto da reputação da universidade neste contexto pode ser objeto de estudos futuros.

A Avaliação da CAPES, no contexto brasileiro, é um indicador de qualidade dos programas de pós-graduação. Desta forma, como mencionado pelos entrevistados, quanto maior a nota do programa há maior facilidade na obtenção de recursos. Além disso, pode atrair melhores pesquisadores e melhores alunos para o programa. Da mesma forma que a reputação, pode ser feita uma pesquisa futura para verificar a influência desta avaliação na obtenção de alunos e pesquisadores. Quanto a esses dois recursos, pode-se afirmar que eles são fontes de vantagem competitiva para os pesquisadores obterem fundos de financiamento à pesquisa.

O relacionamento das universidades com outras instituições e outras universidades, também foi um recurso encontrado nesta pesquisa. Mesmo que diversas parcerias não estejam ligadas diretamente aos pesquisadores da área de administração, o *networking* da própria

universidade pode auxiliar na obtenção de vantagem competitiva para o contexto analisado neste trabalho. Diante disso, as relações estabelecidas pela universidade podem ser exploradas pelos pesquisadores em seus projetos, para obter fundos de financiamento à pesquisa. Essas relações também refletem a reputação da universidade quanto à pesquisa, universidades com uma melhor reputação em pesquisa, possivelmente terão mais chances de obter parcerias e convênios com outras instituições; esta relação pode ser analisada em pesquisas futuras.

Conclui-se, então, que os pesquisadores possuem recursos, que auxiliam na obtenção de fundos de financiamento à pesquisa, gerando, ou não, vantagem competitiva na competição por esses fundos. A pesquisa ratifica a afirmação de que há um ambiente competitivo no contexto das universidades, não só pelos melhores alunos ou pelos melhores docentes, mas também no âmbito da pesquisa, na concorrência por financiamento à pesquisa.

Este artigo contribuiu com o desenvolvimento da VBR, apresentando novos desafios à teoria e analisando novos contextos nos quais ela pode ser utilizada. Para os pesquisadores e programas de pós-graduação, o estudo pode auxiliar a observar os recursos que apoiam na obtenção de fundos de financiamento à pesquisa, possibilitando uma reflexão a respeito da utilização e obtenção desses recursos.

Como tema de estudos futuros, os recursos analisados podem ser pesquisados em profundidade, buscando compreender como o pesquisador adquire o recurso. Há possibilidade, também, de analisar os recursos em busca de vantagem competitiva sustentada.

Como limitação do método, cabe ressaltar a dificuldade de inferir generalizações, uma vez que os resultados obtidos podem não se estender a outros casos. Além do mais, as entrevistas analisam apenas uma perspectiva, a do docente, observar o mesmo contexto com perspectivas distintas pode trazer contribuições importantes ao estudo.

REFERÊNCIAS

AURANEN, O.; NIEMINEN, M. University research funding and publication performance—An international comparison. **Research Policy**, v. 39, n. 6, p. 822–834, 2010.

BAENINGER, R. A população de mestres e doutores no Brasil. In: CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS. **Doutores 2010: estudos da demografia da base técnico-científica brasileira**. Brasília: CGEE, 2010. Disponível em: <http://www.cgee.org.br/hotsites/download/tabelas_pdf/Doutores2010_cap4.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2017.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. B. The resource-based theory of the firm. **Organization science**, v. 7, n. 5, p. 469, 1996.

BARNEY, J. B. Is the resource-based“ view” a useful perspective for strategic management research? **Academy of management review**, v. 26, n. 1, p. 22–40, 2001a.

BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The Resource-based View: Origins and Implications. **The Blackwell handbook of strategic management**, p. 125, 2006.

BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299–1315, 1 set. 2011.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 625–641, 2001.

BOBE, B. J.; KOBER, R. Measuring organisational capabilities in the higher education sector. **Education + Training**, v. 57, n. 3, p. 322–342, 2015.

CNPQ. **Dados Abertos**. Disponível em: <http://cnpq.br/dados_abertos/>. Acesso em: 20 fev. 2017.

CUTCLIFFE, J. R. Methodological issues in grounded theory. **Journal of Advanced Nursing**, v. 31, n. 6, p. 1476–1484, 2000.

DE HAAN, H. H. **Enhancing Competitive Advantages: Dutch Higher Education Institutions Strategically managing Internationalisation**. [s.l.] University of Bath, 2011.

DE HAAN, H. H. Competitive advantage, what does it really mean in the context of public higher education institutions? **International Journal of Educational Management**, v. 29, n. 1, p. 44–61, 2015.

ESCOBAR, H. **CNPq corta 20% das bolsas de iniciação científica no País**. Disponível em: <<http://ciencia.estadao.com.br/noticias/geral,cnpq-corta-20-das-bolsas-no-pais,10000067297>>. Acesso em: 24 jan. 2017.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17–27, 2008.

JONGBLOED, B. Funding Higher Education: a view across Europe. **Europe**, p. 1–35, 2010.

LAUDEL, G. The art of getting funded: how scientists adapt to their funding conditions. **Science and Public Policy**, v. 33, n. 7, p. 489–504, 2006.

LYNCH, R.; BAINES, P. Strategy development in UK higher education: towards resource-based competitive advantages. **Journal of Higher Education Policy & Management**, v. 26, n. 2, p. 171–187, 2004.

MAINARDES, E.; FERREIRA, J. M.; TONTINI, G. Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model. **International Journal of Management in Education**, v. 5, n. 2/3, p. 145, 2011.

MARIZ, R.; FERREIRA, P.; GREDELLE, R. **Governo suspende bolsas do CNPq para pós-graduação no exterior**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/sociedade/educacao/governo-suspende-bolsas-do-cnpq-para-pos-graduacao-no-exterior-19018106>>. Acesso em: 24 jan. 2017.

MOHRMAN, K.; MA, W.; BAKER, D. The research university in transition: The emerging global model. **Higher Education Policy**, v. 21, n. 1, p. 5–27, 2008.

NAIDOO, V. From ivory towers to international business: are universities export ready in their recruitment of international students? **Journal of Studies in International Education**, 2008.

PLATAFORMA SUCUPIRA. **Dados Cadastrais dos Programas**. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/listaPrograma.jsf>>. Acesso em: 8 jun. 2016.

RHOADES, G.; SLAUGHTER, S. Academic capitalism in the new economy: Challenges and choices. **American Federation of Teachers**, p. 37–59, 2010.

RIGHETTI, S. **Corte na área científica deve afetar até bônus de produtividade docente**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/ciencia/2016/10/1825545-corte-na-area-cientifica-deve-afetar-ate-bonus-de-produtividade-docente.shtml>>. Acesso em: 24 jan. 2017.

SKOIE, H. Basic research—a new funding climate? **Science and Public Policy**, v. 23, n. 2, p. 66–75, 1996.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: Ten years after. **Strategic management journal**, v. 16, n. 3, p. 171–174, 1995.

WILLIAMS, S. D. A Strategic Resource-Based View of Higher Education Institutions' Resources. **International Journal of Business and Social Science**, v. 5, n. 12, 2014.