

Conhece-te a ti mesmo: identificando recursos estratégicos para instituições de ensino superior

Douglas Heinz¹

Iara Regina dos Santos Parisotto²

Resumo

As Instituições de Ensino Superior (IES) atuam em um ambiente dinâmico e complexo, marcado por novos desafios como a superação dos efeitos negativos advindos da pandemia Covid-19. Dentre as possíveis estratégias para enfrentar as adversidades existentes, a exploração dos fatores internos (recursos) alocados pelas IES, proposta na perspectiva teórica da Visão Baseada em Recursos (RBV), ainda carece de maior atenção na literatura científica e na prática gerencial. Um passo inicial necessário, neste sentido, é dado nesta investigação, que objetivou identificar quais são os recursos que podem ser considerados estratégicos e, portanto, podem ser explorados em ações gerenciais no âmbito das IES. A partir de levantamento bibliográfico, 19 estudos que contemplam o escopo da investigação foram localizados e analisados, o que permitiu a tabulação de uma série de recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais, capazes de potencializar a geração de vantagem competitiva no cenário mercadológico em que as IES estão inseridas.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior; Recursos; Visão Baseada em Recursos.

Abstract

Higher Education Institutions (HEIs) operate in a dynamic and complex environment, marked by new challenges such as overcoming the negative effects arising from the Covid-19 pandemic. Among the possible strategies to face existing adversities, the exploration of internal factors (resources) allocated by HEIs, proposed in the theoretical perspective of the Resource-Based View (RBV), still needs more attention in the scientific literature and in management practice. A necessary initial step, in this sense, is taken in this investigation, which aimed to identify which resources can be considered strategic and, therefore, can be explored in managerial actions within the scope of HEIs. Based on a bibliographical survey, 19 studies that contemplate the scope of the investigation were located and analyzed, which allowed the tabulation of a series of financial, physical, human and organizational resources, capable of enhancing the generation of competitive advantage in the market scenario in which companies HEIs are included.

Keywords: Higher Education Institutions; Resources; Resource Based View.

¹ Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí – Unidavi

² Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí – Unidavi

Introdução

Instituições de ensino superior (IES), a exemplo de outras organizações, possuem recursos limitados enquanto operam em um ambiente complexo, exigindo uma gestão de recursos eficiente, eficaz (Ho; Peng, 2016) e voltada à maximização das probabilidades de sucesso no alcance dos objetivos que estabeleceram (Da Silva *et al.*, 2021). Considerando tal premissa, a literatura científica tem evidenciado a Visão Baseada em Recursos (RBV - Resource-based View) como abordagem teórica passível de utilização na análise de práticas de gestão em IES (Bobe; Kober, 2015; Da Silva *et al.*, 2021; Lynch; Baines, 2004; Mainardes; Ferreira; Tontini, 2011).

No Brasil, em especial, a política de expansão do ensino superior resultou no incremento de ações voltadas à busca de alunos pelas IES, sugerindo a necessidade de nova abordagem e postura administrativa a respeito, sendo a utilização da RBV particularmente relevante (Machado de Campos *et al.*, 2019), pois as IES possuem um variedade de recursos heterogêneos capazes de alavancar seu crescimento (Muneeb *et al.*, 2020). Portanto, podem utilizar a RBV para identificar contribuições relevantes da exploração da relação entre recursos e a performance, aumentando sua capacidade de enfrentar a competitividade presente no setor em que atuam (Bobe; Kober, 2015; Ho; Peng, 2016), desde que respeitadas suas especificidades, já que possuem características distintivas em relação a outros tipos de negócios (Lynch; Baines, 2004).

Na perspectiva da RBV, a presença de recursos superiores, no que diz respeito à sua capacidade de gerar maior valor, pode levar à vantagem competitiva (Peteraf, 1993), caracterizada como um indicador do potencial de uma empresa em superar os seus competidores em termos de renda, lucratividade, market share e outros resultados de interesse (Peteraf; Barney, 2003). A vantagem competitiva derivada dos recursos alocados se torna, assim, um importante antecedente para obter o desempenho superior em processos de negócios (Newbert, 2008; O'Shannassy, 2008).

Por isso, identificar os diferentes tipos de recursos presentes nas organizações desponta como uma tarefa necessária para permitir a sua utilização estratégica. Instituições de ensino superior não estão isentas desta

necessidade, pois a exemplo de outras organizações, também possuem recursos limitados enquanto operam em um ambiente complexo, exigindo uma gestão de recursos eficiente, eficaz (Ho; Peng, 2016) e voltada à maximização das probabilidades de sucesso no alcance dos objetivos que estabeleceram (Da Silva *et al.*, 2021).

Admitindo-se, portanto, a ascensão da RBV como teoria organizacional, e que ela pode ser considerada como uma das possíveis abordagens utilizadas para examinar a vantagem competitiva em vários tipos de organizações, incluindo Instituições de Ensino Superior (Lynch; Baines, 2004; Siewert Junior; Parisotto, 2019), o objetivo deste estudo é identificar quais são os recursos que podem ser considerados estratégicos no âmbito das IES. Sabe-se que as IES brasileiras atuam em um ambiente mercadológico dinâmico e em constante transformação, elevando a necessidade de atenção à sua forma de administração, com foco na competitividade por meio de um processo de permanente adaptação estratégica (Lima *et al.*, 2020). A investigação, de cunho teórico e bibliográfico, busca explorar o potencial dos recursos no sentido de serem utilizados como potenciais geradores de vantagem competitiva.

Recursos na perspectiva da RBV

Recursos são ativos tangíveis e intangíveis que as empresas utilizam para desenvolver e implementar suas estratégias por meio de processos de negócios. Segundo a lógica da RBV, processos de negócios que exploram recursos valiosos, mas comuns, podem ser apenas uma fonte de paridade competitiva; processos de negócios que exploram recursos valiosos e raros podem ser uma fonte de vantagem competitiva temporária; e processos de negócios que exploram recursos valiosos, raros e caros para imitar podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada (Ray; Barney; Muhanna, 2004).

A criticidade dos recursos por ser caracterizada em dois sentidos. Primeiro, eles são essenciais para o esforço de uma organização em gerar valor diferencialmente maior, pois sem eles o valor desapareceria. Em segundo lugar, eles são os fatores limitantes na determinação de quanto da demanda de mercado uma empresa é capaz de satisfazer (Peteraf; Barney, 2003).

Na literatura da RBV os recursos têm sido descritos como um dos impulsionadores importantes das decisões das empresas sobre como fazer movimentos e contra-ataques a partir de várias posições de mercado (Barney; Ketchen; Wright, 2011). Por definição, na RBV nem todos os recursos são considerados estratégicos (Baia; Ferreira; Rodrigues, 2020), mas em muitos casos possuem atributos que permitem conceber e implementar estratégias (Barney, 1991).

Algumas tipologias de recursos estratégicos na RBV foram propostas desde o trabalho seminal de (Penrose, 1959), como por exemplo em (Grant, 1991), (Barney, 1991), (Amit; Schoemaker, 1993), (Barney, 1995), (Collis; Montgomery, 1995) e (Crook *et al.*, 2008). Observa-se que, apesar de existirem singularidades nestas propostas, há uma certa homogeneidade nas classificações, sendo que as maiores distinções estão na terminologia utilizada e no maior ou menor agrupamento das classes de recursos. Neste Sentido (Barney; Hesterly, 2015), a partir do trabalho de (Barney, 1991) exemplificam tipologia de recursos, demonstrada no quadro 1, largamente adotada na literatura sobre a RBV, por ser capaz de agrupar todos os tipos de recursos citados pelas demais classificações pesquisadas.

Quadro 1 – Tipologias de recursos

Tipo de recursos	Detalhamento
Financeiros	Dinheiro de qualquer fonte e lucros retidos.
Físicos	Tecnologias físicas como instalações, equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas.
Humanos	Treinamento, experiências, discernimento, inteligência, relacionamento e visão individual dos gestores e funcionários.
Organizacionais	Atributos de grupos de pessoas como a estrutura formal, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação dos sistemas, cultura, reputação, relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e seu ambiente externo.

Fonte: (Barney; Hesterly, 2015)

A obtenção de benefícios de desempenho provenientes de seus recursos e capacidades pressupõe que as organizações devam empregá-los em combinações que realmente resultem na redução de custos, na exploração de oportunidades de mercado e / ou na neutralização de ameaças ambientais. O seu desempenho é, em última análise, uma função da eficácia com a qual ela explora suas combinações de capacidade de recursos (Newbert, 2008). Para tanto, torna-se necessário que os gestores estejam preparados para determinar o uso mais lucrativo dos recursos à sua disposição, pois a utilização dos recursos molda o cenário competitivo. É o emprego dos recursos de maneira semelhante aos seus concorrentes que determina os limites da participação no setor (Lockett; Thompson; Morgenstern, 2009). Neste sentido, a experiência administrativa afeta os serviços que os recursos são capazes de proporcionar (PENROSE, 1959), mas frequentemente os gestores têm dificuldade em reconhecer a importância do pacote de recursos que possuem (Dierickx; Cool, 1989).

Recursos como fatores estratégicos na gestão de instituições de ensino superior

O crescimento da quantidade de IES ao redor do mundo tem levado à rápida transformação do ambiente em que atuam, que se torna cada vez mais competitivo (Medne; Lapina; Zeps, 2022). Apesar disso, ainda que se dediquem à busca do conhecimento, as IES por muito tempo deixaram de lado o entendimento sobre si próprias, incluindo aspectos relacionados à governança universitária, um tema importante para o aperfeiçoamento de sua forma de atuação, resultados e gestão de recursos (Pérez Martínez; Rodríguez Fernández, 2020).

Recursos, no ensino superior, são quaisquer características institucionais que possam ser fonte de força ou fraqueza competitiva, especialmente se forem valiosos, raros, e não facilmente imitados pelos concorrentes (Lynch; Baines, 2004; Willians, 2014). Por isso, a RBV pode ser aplicada para explicar o desempenho e busca por vantagem competitiva de IES que atuam em um ambiente de competição de mercado no ensino superior (Lynch; Baines, 2004), auxiliando na formulação de estratégias que potencializem seus recursos e

capacidades únicas das IES (Lima *et al.*, 2020). Para tanto, é necessário o conhecimento e a capacidade da gestão das instituições em utilizar de forma estratégica os recursos disponíveis (Mainardes; Ferreira; Tontini, 2011).

Assim, considerando que as IES possuem um variedade de recursos heterogêneos capazes de alavancar seu crescimento (Muneeb *et al.*, 2020), elas podem utilizar a RBV para identificar contribuições relevantes da exploração da relação entre recursos e a performance, aumentando sua capacidade de enfrentar a competitividade presente no setor em que atuam (Bobe; Kober, 2015; Ho; Peng, 2016), desde que respeitadas suas especificidades, já que possuem características distintivas em relação a outros tipos de negócios (Lynch; Baines, 2004).

Método

Devido à sua ascensão como teoria organizacional, a visão baseada em recursos habilitou-se como uma das possíveis abordagens utilizadas para examinar a vantagem competitiva em vários tipos de organizações, incluindo Instituições de Ensino Superior (Lynch; Baines, 2004; Siewert Junior; Parisotto, 2019). Para identificar como a teoria tem sido aplicada no âmbito das IES, bem como quais recursos são considerados potenciais geradores de vantagem competitiva, segundo os princípios da RBV, foi realizado um levantamento de estudos publicados sobre o tema.

A seleção dos trabalhos foi realizada a partir da base de dados “Portal Periódicos Capes”, por seu amplo alcance, compreendendo cerca de 49.000 periódicos e 139 bases referenciais (Damasceno Ramalho; De Almeida Silva; Batista Teixeira da Rocha, 2020), o que a posiciona como uma das maiores bibliotecas virtuais do mundo em quantidade e qualidade de conteúdos (Da Silva; Falcão; De Medeiros Neta, 2020).

Para o levantamento foram adotadas as etapas utilizadas por (Da Silva; Falcão; De Medeiros Neta, 2020): indicação dos descritores utilizados, inclusão de critério de seleção e leitura dos títulos e resumos. Em seguida houve a leitura

do texto completo dos artigos selecionados, levando à definição daqueles efetivamente utilizados.

O levantamento foi realizado inicialmente com os descritores em inglês “Higher Education Institutions” e “Resource Based View”, e depois com os mesmos termos em língua portuguesa: “Instituições de Ensino Superior” e “Visão Baseada em Recursos”. Utilizando os recursos de busca avançada da base, foi aplicada a condição “E” entre os descritores, de modo que o filtro considerasse apenas estudos com as duas expressões, que poderiam estar em qualquer campo do trabalho. A tabela 1 sintetiza os resultados do levantamento.

Tabela 1 – Levantamento de estudos sobre Recursos em IES

Etapa	Descritores		Total
	<i>Higher Education Institutions and Resource Based View</i>	Instituições de Ensino Superior e Visão Baseada em Recursos	
Definição dos descritores			
Estudos identificados	323	48	371
Revisados por Pares	256	27	283
Análise de Títulos e Resumos	52	8	60
Estudos utilizados	14	5	19

Fonte: Portal Periódicos Capes

O quadro 2 apresenta informações gerais sobre os 19 estudos selecionados por atenderem aos critérios estabelecidos, incluindo título, autores, ano de publicação e país onde a pesquisa foi conduzida.

Quadro 2 – Estudos sobre recursos em IES selecionados

Ordem	Título	Autores / Ano	País / região
[1]	Strategy Development in UK Higher Education: Towards resource-based competitive advantages	(LYNCH; BAINES, 2004)	Reino Unido
[2]	Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma Análise Ex-Ante e Ex-Post à LDB/ 96	(PEREIRA; FORTE, 2008)	Brasil
[3]	Physical Space and the Resource-Based View of the College	(FUGAZZOTTO, 2010)	Estados Unidos

Ordem	Título	Autores / Ano	País / região
[4]	Reconsidering the Reputation–Performance Relationship: A Resource-Based View	(BOYD; BERGH; KETCHEN, 2010)	Estados Unidos
[5]	Identifying and assessing valuable resources and core capabilities in public organizations	(MELIÁN-GONZÁLEZ; BATISTA-CANINO; SÁNCHEZ-MEDINA, 2010)	Espanha
[6]	Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model	(MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2011)	Brasil
[7]	Recursos estratégicos no cenário 2009/2015 das IESS particulares da região nordeste do Brasil	(DE SOUSA; FORTE; DE OLIVEIRA, 2012)	Brasil
[8]	Gestión de recursos intangibles em Instituciones de Educación Superior	(Guerrero & Monroy, 2015)	América Latina e Caribe
[9]	Reputation in higher education: A fuzzy set analysis of resource configurations	(PLEWA et al., 2016)	Austrália
[10]	Os recursos estratégicos e as Instituições de Ensino Superior: estudo de caso em uma Universidade do Sul do Brasil	(GONÇALVES; BERGMANN BORGES VIEIRA; STALLIVIERI, 2016)	Brasil
[11]	Conhecimento como recurso estratégico em uma Instituição de Ensino Superior: uma análise sob a ótica dos professores	(CHRISTIANO; GOHR; GOMES, 2016)	Brasil
[12]	Estratégias competitivas em Instituições de Ensino Superior: um estudo de caso à luz da Visão Baseada em Recursos	(PETRY et al., 2017)	Brasil
[13]	Gestión de activos intangibles de capital relacional em Instituciones de Educación Superior	(MARULANDA GRISALES; RINCÓN GRAJALES; ECHEVERRY CORREA, 2018)	Colômbia
[14]	Transnational higher education: the importance of institutional reputation, trust and student-university identification in international partnerships	(HEFFERNAN; WILKINS; BUTT, 2018)	Inglaterra
[15]	Financiamento à pesquisa: a vantagem competitiva analisada sob a ótica da Visão Baseada em Recursos	(SIEWERT JUNIOR; PARISOTTO, 2019)	Brasil
[16]	Knowledge discovery through higher education census data	(Machado de Campos et al., 2019)	Brasil
[17]	Conceptualizing and validating resource recombination in context of higher educational institution competitiveness	(MUNEEB et al., 2020)	Emirados Árabes Unidos
[18]	Impact of Organizational Support and Social Capital on University Faculties' Working Performance	(CHEN et al., 2020)	Taiwan
[19]	The resource-based vision as a management instrument in the institutionalization of distance education in higher education	(DA SILVA et al., 2021)	Brasil

Fonte: Portal Periódicos Capes

Resultados: recursos estratégicos em IES

Ao longo dos estudos selecionados, uma série de recursos e competências foram propostos como potenciais geradores de vantagem competitiva. Estes recursos foram classificados de acordo com as quatro categorias apontadas por (Barney; Hesterly, 2015) e relacionados no quadro 3. A numeração utilizada corresponde à ordem apresentada no Quadro 2.

Quadro 3 – Levantamento de recursos utilizados em IES

Categori a	Recurso	Estudo																			Total
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]	[14]	[15]	[16]	[17]	[18]	[19]	
Financei ros	Investimentos												x				x			x	3
	Fundos																	x			1
	Mensalidades																			x	1
Físicos e informac ionais	Acervo bibliográfico							x												x	2
	Ambiente virtual de aprendizagem																			x	1
	Áreas de convivência							x													1
	Ativos										x										1
	Equipamentos					x												x			2
	Fóruns de discussão																			x	1
	Infraestrutura			x		x	x	x		x	x		x					x		x	9
	Jogos educacionais																	x		x	2
	Laboratórios didáticos							x													1
	Licenças de Softwares																			x	1
	Material didático					x				x											2
	Número de alunos																x				1
	Redes de Internet																			x	1
	Salas para gravação de aulas																			x	1
	Softwares					x												x		x	3
	Tecnologias							x										x			2
	Website																			x	1

Quadro 3 – Levantamento de recursos utilizados em IES

Categori a	Recurso	Estudo																			Total
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]	[14]	[15]	[16]	[17]	[18]	[19]	
Humano s	Alunos													x				x			2
	Coordenadores de cursos																			x	1
	Corpo docente						x			x			x	x			x			x	6
	Corpo técnico-administrativo													x			x	x			3
	Designers																			x	1
	Pesquisadores															x					1
	Programadores																			x	1
	Tutores																			x	1
Organiz acionais	Acreditação																	x			1
	Ambiente acadêmico							x		x											2
	Autoavaliação institucional							x													1
	Capacidade inovativa	x																			1
	Clima organizacional		x																		1
	Confiança dos estudantes														x						1
	Conhecimento	x										x									2
	Cultura organizacional						x	x			x										3
	Cursos oferecidos						x				x						x				3
	Ética		x																		1
	Gestão estratégica		x				x				x		x	x							5
	Gestão do conhecimento								x												1
	Inovação e aprendizagem						x	x		x											3
	Interdisciplinaridade							x													1
	Internacionalização										x		x								2
	Qualidade		x								x		x								3
	Qualidade de vida no trabalho												x								1
	Marca								x		x		x					x			4
	Marketing						x	x													2

Quadro 3 – Levantamento de recursos utilizados em IES

Categori a	Recurso	Estudo																			Total
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]	[14]	[15]	[16]	[17]	[18]	[19]	
	Parcerias com empresas							x													1
	Pesquisa							x			x		x								3
	Financiamento estudantil							x													1
	Pesquisa de mercado							x													1
	Política de captação de recursos							x													1
	Política de egressos							x										x			2
	Políticas de preços							x													1
	Políticas de recursos humanos		x					x					x								3
	Política de retenção de estudantes							x													1
	Promoção institucional							x													1
	Processo de gestão							x													1
	Processo de ensino-aprendizagem							x													1
	Rede de relacionamentos	x				x		x		x						x					5
	Reputação	x			x		x		x		x		x	x	x	x			x		10
	Responsabilidade Social							x													1
	Seleção de estudantes							x	x									x			3
	Seriedade										x		x								2
	Serviços comunitários							x													1
	Serviços para estudantes	x						x			x							x			4
	Sistema de informações gerenciais										x							x			2
	Suporte a pesquisa															x					1
	Suporte administrativo aos alunos							x		x											2
	Suporte administrativo aos professores							x													1
	Tempo de atuação												x								1

Fonte: elaborado pelos autores

Explorando o caso do Reino Unido, (Lynch; Baines, 2004) reivindicaram a primazia no uso da RBV para analisar a estratégia de IES naquela nação, propondo investigar se a performance das instituições de ensino superior, em indicadores que comparam o desempenho institucional, é decorrente de pacotes de recursos únicos que cada uma possui. A partir de uma análise comparativa dos atributos das IES em estudos de abrangência nacional, concluíram que os recursos competitivos são importantes para cumprir os objetivos das IES, pois aumentam a vantagem competitiva dessas instituições em um mercado cada vez mais disputado. No entanto, também observaram que isso depende em certa medida dos objetivos da universidade. Destacaram ainda que alguns recursos das IES são sustentáveis, enquanto outros, como a qualidade do ensino, possuem características distintivas limitadas que podem ser replicados por instituições concorrentes.

Ao investigar dados oficiais, (Lynch; Baines, 2004) apontaram cinco recursos e competências presentes nas IES: reputação, arquitetura, capacidade de inovação, competências essenciais e conhecimento. A reputação permite a comunicação de informações favoráveis sobre si mesma para suas partes interessadas; a arquitetura abrange a rede de relacionamentos, contratos e alianças; a capacidade de empreender iniciativas totalmente novas que vão além da estratégia atual representa a capacidade de inovação; as competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a o fornecimento de um benefício específico; finalmente, o conhecimento proprietário pode ser tácito ou explícito.

No Brasil, (Pereira; Forte, 2008) realizaram um estudo multicaso em quatro IES do estado do Ceará, visando avaliar os recursos essenciais geradores de vantagem competitiva antes e depois da institucionalização da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB, em 1996. Obtiveram como resultado duas relações de recursos diferentes, classificados em maior ou menor importância. Se antes da LDB os recursos intangíveis eram considerados críticos para a competitividade, no período posterior à lei destacaram-se competências e

recursos como: corpo docente, cultura organizacional, cursos oferecidos, gestão estratégica, infraestrutura, inovação e aprendizagem, marketing e reputação.

Analisando IES com cursos na área de negócios dos Estados Unidos, (Boyd; Bergh; Ketchen, 2010) apontaram que a RBV fornece uma plataforma aprimorada para construir conhecimento sobre reputação e seus efeitos de desempenho. Mais importante, identificaram que a reputação possui as características descritas pela RBV para representar um recurso estratégico gerador de vantagem competitiva, sendo, portanto, um importante ativo a ser explorado pelas IES. Conclusão semelhante sobre a reputação, em IES, foi apresentada por (Chen *et al.*, 2020), ao investigar instituições de Taiwan.

Adotando a mesma linha de investigar um recurso específico, (Fugazzotto, 2010) concentrou-se na avaliação do espaço físico de IES sob a perspectiva da RBV. A investigação mostrou que muitas vezes o espaço físico é apresentado aos estudantes, existentes ou potenciais, como uma característica positiva das instalações (prédios e outras facilidades), e neste sentido se caracteriza como um recurso valioso, raro, inimitável e insubstituível (VRIN), capaz de fomentar relacionamento entre os stakeholders das IES e contribuir na criação de um ambiente particular em um campus.

Com interesse na aplicação da RBV no setor público, (Melián-González; Batista-Canino; Sánchez-Medina, 2010) conduziram estudo de caso em uma universidade da Espanha. Por meio de grupos focais com especialistas atuantes na IES, identificaram como recursos-chave para a gestão estratégica as tecnologias de informação e comunicação, incluindo softwares e hardwares, a infraestrutura física, contemplando salas de aula e laboratórios, recursos bibliográficos, redes de relacionamento entre IES e materiais didáticos.

Já (Mainardes; Ferreira; Tontini, 2011) incluíram a RBV no rol de teorias utilizadas na proposição e teste de um modelo conceitual para explicar a criação de vantagem competitiva em IES. A partir de estudo de caso de IES brasileira, o trabalho constatou que a identificação das vantagens competitivas de uma IES possibilita uma análise do cenário futuro, permitindo aos gestores agirem de forma proativa e estrategicamente empreendedora na alocação de seus recursos. Os recursos apontados como estratégicos no trabalho foram: corpo

docente, cultura organizacional, cursos oferecidos, gestão estratégica, infraestrutura, inovação e aprendizagem, marketing e reputação.

Para identificar recursos que poderiam ser utilizados por IES da região nordeste do Brasil de acordo com cenários prospectivos para o período compreendido entre os anos 2009 a 2015, (De Sousa; Forte; De Oliveira, 2012) construíram sete categorias de análise, abrangendo 39 recursos distintos. A análise dos dados levou os autores à conclusão de que as IES investigadas possuíam fragilidade na sua posição estratégica, já que os recursos identificados como os mais valorizados pelos gestores não eram considerados, na época, geradores de vantagem competitiva.

Com o objetivo de determinar as s influências simultâneas que os ativos intangíveis exercem sobre a gestão estratégica em IES da América Latina e Caribe, (Guerrero; Monroy, 2015) elencaram gestão do conhecimento, marca, reputação e responsabilidade social como recursos utilizados em seu estudo. Os resultados encontrados indicam que a gestão do conhecimento e a reputação possuem impacto positivo e significativo sobre a gestão estratégica de instituições de ensino, enquanto marca e responsabilidade social não apresentaram significância nos testes realizados.

Na Austrália, (Plewa *et al.*, 2016) objetivaram identificar as configurações de recursos mais efetivas que promovem a reputação de uma IES. A partir de levantamento entre os alunos observaram que configurações distintas de recursos geram alta reputação, por isso as IES não precisam atingir a excelência em todos os recursos, sendo possível concentrar esforços de investimento e comunicação nos recursos que podem ser melhor aproveitados devido aos pontos fortes inerentes. As combinações de recursos mais efetivas para promover a reputação das IES são diferentes para estudantes nacionais e estrangeiros. Seis foram os recursos listados pelos autores no estudo: corpo docente, material didático, suporte administrativo aos estudantes, infraestrutura, ambiente acadêmico e rede de relacionamentos.

Ao identificar e analisar as modificações nos recursos estratégicos resultantes do processo de desenvolvimento de uma IES, (Gonçalves; Bergmann Borges Vieira; Stallivieri, 2016) concluíram que recursos se modificam ao longo

do tempo, alguns perdendo valor e outros se tornando estratégicos, principalmente em decorrência de decisões históricas e entrada de novos concorrentes. Os recursos estratégicos elencados na IES investigada foram: ativos, cultura organizacional, cursos oferecidos, gestão estratégica, infraestrutura, internacionalização, qualidade, marca, pesquisa, política de preços, reputação, seriedade, serviços oferecidos e sistema de informações gerenciais.

Em uma IES privada, (Christiano; Gohr; Gomes, 2016) propuseram analisar se o conhecimento era considerado um recurso estratégico na ótica dos professores da instituição. Como resultado, o conhecimento foi considerado um recurso gerador de paridade competitiva, já que os respondentes o classificaram como valioso, mas não raro, inimitável e organizável.

Já (Petry *et al.*, 2017) pretenderam identificar, a partir da perspectiva de coordenadores de cursos, quais os recursos utilizados por uma IES do estado de Santa Catarina na busca de vantagem competitiva. Constataram a presença de doze recursos considerados estratégicos no caso em análise: estrutura financeira, qualidade dos cursos oferecidos, credibilidade, tempo de mercado, seriedade da instituição, marca da instituição, corpo docente, qualidade de vida no trabalho, plano de cargos e salários, modelo de gestão, tecnologia laboratorial e investimentos em processos gerenciais.

Explorando recursos de capital relacional em IES, (Marulanda Grisales; Rincón Grajales; Echeverry Correa, 2018) concentraram-se nos ativos intangíveis, identificando a reputação, o perfil do corpo docente, a gestão estratégica e os stakeholders, - incluindo dirigentes, corpo técnico-administrativo, acadêmicos e a comunidade -, como recursos estratégicos no contexto do ensino superior da Colômbia. A investigação concluiu que estes recursos, adequadamente aplicados, são potenciais geradores de vantagem competitiva em instituições de ensino superior, considerando as particularidades deste tipo de organização.

Para analisar o comportamento de acadêmicos de uma universidade britânica que realizavam intercâmbios na em Hong Kong e Sri Lanka, (Heffernan; Wilkins; Butt, 2018) apontaram a reputação e a confiança dos estudantes na IES

como recursos intangíveis que afetam a satisfação e lealdade dos estudantes. Levando em consideração que o relacionamento do público-alvo se dá com duas instituições de países diferentes, concluíram que a identificação dos estudantes ocorre, em maior grau, com a instituição de origem do que com a IES do local onde estudam.

Visando entender, sob a ótica da RBV, quais recursos geram vantagem competitiva para obtenção de fundos de financiamento à pesquisa em Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, (Siewer Junior; Parisotto, 2019) entrevistaram professores de Universidades Públicas Federais da região sul do Brasil. A investigação identificou que pesquisadores, relacionamento dos pesquisadores, estrutura de suporte a pesquisa, reputação da universidade, resultados da avaliação externa (CAPES) do curso e relacionamento entre as universidades possuem características que se enquadram nos critérios da teoria que definem um recurso como potencial gerador de vantagem competitiva.

A partir de dados do censo da educação superior, (Machado de Campos; Henriques; Yanaze, 2019a) utilizaram a técnica de redes neurais Self-Organizing Maps (SOM) para identificar IES brasileiras com recursos tangíveis ou intangíveis que são similares, diferentes ou complementares. Como resultado, apontaram a existências de sete clusters de IES no país: alto investimento em pesquisa; alto investimento em professores e corpo técnico-administrativo; baixo investimento em professores e corpo técnico-administrativo; altas receitas e investimentos; baixas receitas e investimentos; sem investimentos; e com a combinação de receitas elevadas, altos investimentos em pessoal e pesquisa e grande número de doutores. Os recursos identificados e utilizados no estudo foram: corpo docente, corpo técnico-administrativo, cursos oferecidos, receitas e número de alunos.

Explorando a recombinação de recursos em IES, (Muneeb *et al.*, 2020) identificaram que a incorporação conjunta de recursos e processos amplia a capacidade de criação de valor e amplia a capacidade de reconhecer os benefícios de cada elemento. Na investigação apontaram, como recursos das IES, no sentido definido pela RBV, alunos, políticas de egressos, seleção de

estudantes, marca, softwares, acreditação, equipamentos, departamentos institucionais, fundos financeiros, infraestrutura, equipe técnico-administrativa, tecnologias, tecnologia de aprendizagem do aluno, prestação de serviços e inteligência.

Ao propor uma discussão sobre os recursos como instrumentos de gestão voltados à institucionalização da educação a distância no ensino superior, (Da Silva *et al.*, 2021) identificaram e classificaram cerca de 30 recursos distintos presentes nas IES. Alguns deles são utilizados predominantemente aplicados em cursos a distância, como tutores e espaços para gravações de aulas, mas a maior parte é aplicável para qualquer modalidade. Concluem que organizações universitárias, ao reconhecer a importância dos recursos para o seu sucesso institucional, se colocam à frente de muitos de seus concorrentes.

As possíveis configurações destes recursos podem significar a diferença entre uma IES ajustada ou desajustada, moldando a eficácia organizacional em termos resultados (Plewa *et al.*, 2016). É a combinação dos recursos que permite um melhor posicionamento das IES e o alcance de uma vantagem competitiva sustentável (Machado de Campos; Henriques; Yanaze, 2019a). No âmbito do cenário pós-pandemia COVID-19, em que as instituições de ensino superior necessitam construir competências para atuar de forma virtual e presencial, alguns destes recursos tornam-se ainda mais relevantes para a gestão universitária (Rios-Campos *et al.*, 2021).

Considerações finais

Conhece-te a ti (*nosce te ipsum*) é um aforismo que foi inscrito na entrada do templo de Delfos, na Grécia, propondo que o processo de autognose muda a forma como se interage com o mundo (Pires, 2017). Quando tomado no âmbito da pesquisa sobre estratégia empresarial, pode ser entendido como um chamado para o reconhecimento das características intrínsecas de uma organização que podem afetar a sua performance. Este pressuposto vem ao encontro do enfoque teórico da Visão Baseada em Recursos, que explora as

potencialidades internas de uma organização com vistas à obtenção de vantagem competitiva e consequente desempenho superior.

O foco, nesta investigação, foi o campo da gestão universitária. Buscou-se identificar os recursos potencialmente geradores de vantagem competitiva em IES. Neste sentido, ao focar nas potencialidades internas (recursos) das IES, implicitamente empreendeu-se aqui uma viagem orientada à promoção do autoconhecimento institucional. Em um cenário onde impera uma competição de mercado que assemelha o ambiente do ensino superior a outras áreas de negócios (Medne; Lapina; Zeps, 2022), propôs-se buscar no interior das próprias IES soluções estratégicas que permitam sua continuidade e expansão, considerando não apenas a obtenção de resultados positivos, mas também a manutenção do papel social que desempenham ao prover um dos serviços mais essenciais para qualquer sociedade: o ensino.

Novas trajetórias de investigação podem ser percorridas a partir do desenvolvimento deste estudo. No âmbito da RBV, pode-se verificar como recursos específicos aqui identificados, ou uma combinação deles, afetam a geração de vantagem competitiva em IES, bem como o seu impacto sobre o desempenho em processos de negócios específicos. Também é possível investigar as diferenças na utilização de recursos estratégicos em instituições de ensino superior público e privadas.

Referências

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33–46, jan. 1993.

BAIA, E.; FERREIRA, J. J.; RODRIGUES, R. Value and rareness of resources and capabilities as sources of competitive advantage and superior performance. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 18, n. 3, p. 249–262, 2 jul. 2020.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, mar. 1991.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, v. 9, n. 4, p. 49–61, nov. 1995.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Boston: Pearson Education, 2015.

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

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

BOYD, B. K.; BERGH, D. D.; KETCHEN, D. J. Reconsidering the Reputation—Performance Relationship: A Resource-Based View. *Journal of management*, v. 36, n. 3, p. 588–609, 2010.

CHEN, Z. et al. Impact of Organizational Support and Social Capital on University Faculties' Working Performance. *Frontiers in Psychology*, v. 11, 23 out. 2020.

CHRISTIANO, A. C. DE L.; GOHR, C. F.; GOMES, M. DE L. B. Conhecimento como Recurso Estratégico em Uma Instituição de Ensino Superior: uma análise sob a ótica dos professores. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 26, n. 1, p. 131–150, 2016.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 4, p. 118–128, 1995.

CROOK, T. R. et al. Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, v. 29, n. 11, p. 1141–1154, nov. 2008.

DA SILVA, I. D. F.; FALCÃO, R. D.; DE MEDEIROS NETA, O. M. Mapping the :Production of Knowledge About The Basic Education Movement In The Capes/MEC Periodicals Portal. *Revista Cenas Educacionais*, v. 3, n. e9535, p. 1–16, 2020.

DA SILVA, R. O. et al. The resource-based vision as a management instrument in the institutionalization of distance education in higher education / A visão baseada em recursos como instrumento de gestão na institucionalização da educação a distância no ensino superior. *Brazilian Journal of Business*, v. 3, n. 4, p. 3091–3107, 20 ago. 2021.

DAMASCENO RAMALHO, W.; DE ALMEIDA SILVA, P.; BATISTA TEIXEIRA DA ROCHA, J. VINTE ANOS DO PORTAL DE PERIÓDICOS DA CAPES. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, v. 16, n. 36, p. 1–38, 2 nov. 2020.

DE SOUSA, J. R.; FORTE, S. H. A. C.; DE OLIVEIRA, O. V. RECURSOS ESTRATÉGICOS NO CENÁRIO 2009/2015 DAS IES PARTICULARES DA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL. *Revista ibero-americana de estratégia*, v. 11, n. 2, p. 91, 2012.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504–1511, dez. 1989.

FUGAZZOTTO, S. J. Physical Space and the Resource-Based View of the College. *Innovative Higher Education*, v. 35, n. 4, p. 245–259, 30 ago. 2010.

GONÇALVES, R. B.; BERGMANN BORGES VIEIRA, G.; STALLIVIERI, L. Os recursos estratégicos e as instituições de ensino superior: estudo de caso em uma universidade do sul do Brasil. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, p. 89–107, nov. 2016.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114–135, abr. 1991.

GUERRERO, Y. M. N.; MONROY, C. R. GESTIÓN DE RECURSOS INTANGIBLES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 1, p. 65–77, fev. 2015.

HEFFERNAN, T.; WILKINS, S.; BUTT, M. M. Transnational higher education. *International Journal of Educational Management*, v. 32, n. 2, p. 227–240, 12 mar. 2018.

HO, S. S.-H.; PENG, M. Y.-P. Managing Resources and Relations in Higher Education Institutions: A Framework for Understanding Performance Improvement. *Educational Sciences: Theory & Practice*, v. 16, n. 1, p. 279–300, 2016.

LIMA, M. et al. Strategy or Legitimacy? Analysis of the Role of Institutional Development Plans in Brazilian Universities. *Brazilian Business Review*, v. 17, n. 1, p. 66–96, jan. 2020.

LOCKETT, A.; THOMPSON, S.; MORGENSTERN, U. The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 1, p. 9–28, mar. 2009.

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

MACHADO DE CAMPOS, S. R.; HENRIQUES, R.; YANAZE, M. H. Knowledge discovery through higher education census data. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 149, p. 119742, dez. 2019a.

MAINARDES, E. W.; 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.

MARULANDA GRISALES, N.; RINCÓN GRAJALES, C. L.; ECHEVERRY CORREA, J. Gestión de activos intangibles de capital relacional en Instituciones de Educación Superior. *AD-minister*, n. 33, p. 85–112, 12 dez. 2018.

MEDNE, A.; LAPIÑA, I.; ZEPS, A. Challenges of Uncertainty in Sustainable Strategy Development: Reconsidering the Key Performance Indicators. *Sustainability*, v. 14, n. 2, p. 761, 11 jan. 2022.

MELIÁN-GONZÁLEZ, A.; BATISTA-CANINO, R. M.; SÁNCHEZ-MEDINA, A. Identifying and assessing valuable resources and core capabilities in public organizations. *International Review of Administrative Sciences*, v. 76, n. 1, p. 97–114, 19 mar. 2010.

MUNEEB, D. et al. Conceptualizing and validating resource recombination in context of higher educational institution competitiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 28, n. 4, p. 889–916, 20 jan. 2020.

NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 29, n. 7, p. 745–768, jul. 2008.

O'SHANNASSY, T. Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, v. 1, n. 2, p. 168–180, 21 nov. 2008.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/ 96. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 1, p. 107–129, mar. 2008.

PÉREZ MARTÍNEZ, A.; RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. Concepción del alineamiento estratégico como principio de la gobernanza universitaria. *Hallazgos*, v. 18, n. 35, 4 nov. 2020.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179–191, dez. 1993.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, n. 4, p. 309–323, jun. 2003.

PETRY, D. R. et al. Estratégias competitivas em instituições de ensino superior: um estudo de caso à luz da visão baseada em recursos. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, v. 10, n. 2, p. 1–19, jun. 2017.

PIRES, M. L. B. Nosce te ipsum: reflexões sobre a sabedoria. *Gaudium Sciendi*, n. 11, p. 33–48, 2017.

PLEWA, C. et al. Reputation in higher education: A fuzzy set analysis of resource configurations. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 8, p. 3087–3095, ago. 2016.

RAY, G.; BARNEY, J. B.; MUHANNA, W. A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 25, n. 1, p. 23–37, jan. 2004.

RIOS-CAMPOS, C. et al. Gestión universitaria latinoamericana durante la pandemia. *South Florida Journal of Development*, v. 2, n. 5, p. 8103–8120, 16 dez. 2021.

SIEWERT JUNIOR, V.; PARISOTTO, I. R. DOS S. Financiamento à pesquisa: a vantagem competitiva analisada sob a ótica da Visão Baseada em Recursos. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, p. 235–256, 2 set. 2019.

WILLIAMS, S. D. A Strategic Resource-Based View of Higher Education Institutions' Resources. *International Journal of Business and Social Science*, v. 5, n. 12, p. 8–23, 2014.