



REPUTAÇÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA PARA UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Breno de Paula Andrade Cruz¹

Resumo: Tendo como pressuposto que a reputação é fonte de vantagem competitiva, o objetivo deste artigo é explorar quais atributos podem ser considerados na construção da reputação de uma IES. As teorias utilizadas foram a Vantagem Competitiva (VASCONCELOS e CYRINO, 2000; BARNEY, 1986; GHEMAWAT, 2002) e Reputação - fazendo uma diferenciação importante entre os termos Reputação e Imagem (ARGENTI, 2006) antes de apresentar os autores que consideram tal atributo na formulação estratégica (TEECE *et al* 1999; RINDOVA e FOMBRUN, 1999). Como possibilidades, são explorados alguns atributos que podem constituir a reputação de uma IES. Estas variáveis seriam: a percepção de alunos e ex-alunos; percepção de amigos; percepção de profissionais de mercado; publicações especializadas da instituição; visibilidade de ex-alunos no mercado; presença na mídia e possibilidade de *networking*.
Palavras-Chave: Reputação; Vantagem Competitiva; Instituição de Ensino Superior.

191

Abstract: Considering that the reputation delivers competitive advantage, this article aims at exploring what are attributes considered in reputation's institution. The theories featured were Competitive Advantage (VASCONCELOS and CYRINO, 2000; BARNEY, 1986; GHEMAWAT, 2002) and Reputation – with significant differentiation between Reputation and Image (ARGENTI, 2006) before presenting the authors who considered it in the strategic formulation (TEECE *et al* 1999; RINDOVA and FOMBRUN, 1999). The attributes building the institution's reputation in the students' opinion are presented as results to the research. The data collected and analyzed generated two great views influencing the Institution's Reputation, namely: (i) the direct stakeholder's image and (ii) the student's own image of the institution studied. Students and former student's perception; friend's perception and market professional's perception; specialized publications by the institution, former students' performance in the market, presence in the media and network possibility.

Key-Words: Reputation; Advantage Competitive; Higher Education.

¹ Doutor em Administração pela Eaesp (FGV); Mestre em Administração Pública pela Ebape-FGV e Administrador pela Universidade Federal de Lavras (Ufla). Docente do curso de Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.



INTRODUÇÃO

A proliferação de cursos de graduação e pós-graduação no Brasil é um fenômeno que merece atenção do Estado e da Sociedade. Neste sentido, a reputação de uma instituição passa a se configurar como ativo intangível na busca de credibilidade no segmento de ensino. Especificamente com o aumento do uso das redes sociais virtuais pela população e por estudantes de graduação e pós-graduação de uma maneira geral, a reputação de uma IES pode lhe proporcionar uma posição destacada entre seus concorrentes, e, assim, vantagem competitiva.

Entende-se que uma boa reputação pode influenciar significativamente um desempenho financeiro acima da média. Por exemplo, Roberts e Dowling (2002) corroboraram este argumento ao explicitar a relação de como a reputação da empresa pode influenciar um desempenho financeiro superior. A partir da análise de empresas que compuseram uma amostra representativa nos Estados Unidos, por exemplo, os autores confirmam estatisticamente que existe uma relação entre possibilidades de ganhos superiores por meio de uma boa reputação, sendo que a relação inversa também acontece.

Dado o contexto do ensino superior, Cruz *et al.* (2008) analisaram quais atributos formavam a percepção de alunos, professores, gerentes de grandes empresas e gestores de instituições de ensino (coordenadores) sobre o construto ‘qualidade em cursos de MBA’. Na análise dos autores, a questão da Reputação foi um atributo que se verificou relevante na consolidação e interpretação dos dados, principalmente na percepção dos alunos (principais interessados).

Imagem está direcionada a um grupo específico. Reputação envolve todos os grupos que mantêm contato com a empresa (ARGENTI, 2006). De acordo com o estudo de Cruz *et al.* (2008), que identificou a variável Reputação como item importante na percepção de qualidade em alunos de MBA de uma IES brasileira, sai-se do pressuposto neste trabalho de que a Reputação assume importância no processo de escolha da instituição por um(a) aluno(a). Ao mesmo tempo, destaca-se também que uma boa reputação não é um sinônimo de sucesso futuro de um(a) estudante. Entretanto, conforme apontam Mailath e Samuelson (2001), ter uma boa reputação é melhor que não tê-la. Desta forma, assume-se nesta investigação que a Reputação pode ser uma fonte de Vantagem Competitiva, e, a partir deste pressuposto, minhas considerações são realizadas.



O conceito de Vantagem Competitiva recebe relativa importância no contexto econômico, social e cultural aos quais organizações estão condicionadas. Quando analisada na perspectiva do ensino superior, muitas questões de pesquisa podem surgir, uma vez que as mudanças estruturais na economia, sociedade e na educação brasileira têm direcionado o funcionamento das empresas de uma forma geral. Desta forma, o ensino superior, como um contexto dinâmico em constante (re)estruturação, aceita como análise a relação entre Reputação e Vantagem Competitiva em cursos de MBA. Considera-se aqui também, para estruturar empiricamente tal argumento, os diferentes rankings e classificações de universidades, sejam eles públicos (Enade, Índice Geral de Cursos/IGC, Capes) ou estruturados por alguns veículos de comunicação (Guia do Estudante, Revista Exame, dentre outros).

Com relação à orientação teórica na conceituação de Vantagem Competitiva, adota-se uma postura que vai contra aos argumentos teóricos da *Industrial Organization* (IO) ou os pressupostos neoclássicos da Concorrência Perfeita na análise da Estratégia (CONNER, 1991; BARNEY, 1986a; BARNEY, 1986b). Neste sentido, a abordagem teórica da Vantagem Competitiva neste artigo está relacionada à questão dos recursos como fonte de Vantagem Competitiva, tendo como arcabouço epistemológico a Teoria das Capacidades Dinâmicas como extensão da *Resource-Based View of the Firm*. Nesta abordagem, evidencia-se como unidade de análise os processos e rotinas organizacionais, capacidades e competências específicas da empresa (CARVALHO e CYRINO, 2000). Como os recursos são tangíveis e intangíveis na Teoria dos Recursos e das Capacidades Dinâmicas, a Reputação se torna uma variável de análise na busca da Vantagem Competitiva para uma organização (TEECE *et al* 1999).

Neste sentido, o problema de pesquisa deste artigo se constrói a partir da seguinte questão: quais atributos podem ser considerados numa análise exploratória da reputação como fonte de vantagem competitiva? Este trabalho se torna relevante por alguns aspectos, como ,por exemplo, analisar a Reputação como Fonte de Vantagem Competitiva no ensino superior, trazendo uma relativa inovação no que diz respeito ao objeto de análise (Ensino Superior) e corroborando para a idéia da formulação da Estratégia a partir de teorias que não estejam embasadas no pressuposto neoclássico da *Industrial Organization* (Modelo IO), como, por exemplo, a Teoria das Capacidades Dinâmicas.



GESTÃO NO ENSINO SUPERIOR

O Ensino Superior no Brasil tem apresentado diversas mudanças nos últimos 20 anos. Seja o crescimento exponencial do número de alunos matriculados na graduação e pós-graduação ou as mudanças sócio-culturais e suas implicações no mercado de trabalho, o fato é que uma atenção especial deve ser dada ao fenômeno (seja na esfera pública ou privada). Em uma análise mais específica, tais mudanças incidem em questões gerenciais.

A competitividade no cenário econômico e social tem estimulado profissionais recém-formados ou com grande experiência de mercado a se qualificarem e a reciclarem seus conhecimentos de maneira geral, e, em particular, na área de gestão. Este fenômeno pode ser explicado tanto pelo aumento do número de matriculados em cursos de graduação no país quanto pela busca individual de cada profissional em melhorar sua atuação nas empresas, ou, ainda, pela procura por recolocação ou readequação (profissionalização precoce) no mercado de trabalho (CRUZ *et al*, 2008).

194

Questões como empregabilidade, entrada no mercado de trabalho e remuneração são variáveis que permeiam a discussão sobre indicadores de desempenho no ensino superior em diversas áreas de conhecimento e principalmente na área de Administração, gerando a construção de rankings como publicações comerciais (Você S/A e Guia Pós-Graduação e MBA), que, de certa forma, buscam classificar cursos e instituições levando em consideração a reputação da instituição, a estrutura dos cursos e a empregabilidade dos seus egressos.

Como consequência destes rankings e classificações surge como preocupação o prestígio e a visibilidade das instituições no mercado para seus diferentes públicos e atores diretos e indiretos. Como destacar as intuições nestes *rankings*? Quais atributos avaliados pelos alunos na escolha do curso? Como manter prestígio e reputação em um contexto cercado de mudanças e altamente competitivo? É neste ambiente, que inexiste intervenção do Estado, e, conseqüentemente, a regulação do mercado, é que a Vantagem Competitiva se torna essencial para gestores que atuam no ensino superior. Assim, demarcar os conceitos de Vantagem Competitiva e Reputação se torna importante neste artigo.



Buscando entender a competição (*ranking*) entre 20 escolas de ponta que ofertam MBA nos Estados Unidos, D'Aveni (1996) buscou verificar como estes *rankings* são percebidos pelo mercado, pela comunidade acadêmica e pelos estudantes de MBA. Na análise do autor é destacada a relação entre desempenhos excepcionais nestes *rankings* com a seleção de estudantes, evidenciando que os salários de ex-alunos, percepção da comunidade acadêmica e a percepção dos estudantes influenciam o *status* da instituição.

Antoni *et al* (2004) analisaram a gestão no Ensino Superior sob o ponto de vista da orientação para o mercado de 66 escolas que ofertam cursos de bacharelado em Administração no Brasil. Foi verificado no estudo, por exemplo, que a medida de performance (Provão) não está alinhada à orientação para mercado. Ou seja, não se pode dizer que a orientação para o mercado influencia o desempenho nos mecanismos de avaliação do governo (e vice-versa).

A Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração (Angrad) e recentemente o Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ) têm se constituído os *locus* de discussão de pesquisas no Brasil que abordem as questões estratégicas e gerenciais das instituições de ensino superior. Das últimas 13 edições da Revista da Angrad, apenas dois artigos (CODA *et al*, 2007 e CRUZ *et al*, 2008) se aproximam da temática abordada neste artigo ao analisar as dimensões de satisfação de alunos em cursos superiores. Uma das variáveis analisadas no trabalho de Coda *et al* (2007) foi o 'nome da escola' que, numa análise fatorial, foi classificada numa categoria nomeada 'Qualidade da Escola'. Outros estudos analisaram questões como Construção de Competências e Marketing Educacional, por exemplo.

Nos eventos da Anpad (EnAnpad ou EnEPQ) os textos que abordam as IES numa perspectiva gerencial estão relacionados ao planejamento estratégico e recursos humanos (OLIVIER, 2001), às estratégias de gestão e performance (BERTUCCI, 2000) e eficácia do ensino e controle (ROCHA *et al*, 2008). No *locus* da Anpad (EnEPQ), o trabalho que mais se aproxima desta pesquisa é o de Tomio *et al* (2007), ao abordar a satisfação dos alunos de cursos de graduação em Administração com a Imagem de uma IES. Os autores verificaram, por exemplo, que a imagem dos alunos após ingressar na instituição é consideravelmente pior antes dos mesmos se matricularem.

Logo, a lacuna de conhecimento neste campo de conhecimento sobre a Reputação como Vantagem Competitiva é uma realidade quando analisada no contexto das



instituições de Ensino Superior no Brasil. O próximo item apresenta na perspectiva da Estratégia a construção epistemológica da Vantagem Competitiva.

A CONSTRUÇÃO EPISTEMOLÓGICA DA VANTAGEM COMPETITIVA

No âmago dos estudos da Estratégia está a Vantagem Competitiva. Embora cada pesquisador analise objetos diferentes por meio de teorias recentes ou tradicionais, o objetivo destes estudos em geral é entender questões gerais sobre o desempenho excepcional das empresas e como isso pode gerar Vantagem Competitiva. Este termo foi inicialmente utilizado pela McKinsey & Company em 1952 (GHEMAWAT, 2002) juntamente com o conceito Atratividade da Indústria para estruturar uma matriz de análise que levaria em consideração estas duas dimensões na formulação da Estratégia. Entretanto, o viés estava relacionado aos custos de produção. Nesta perspectiva de análise, uma empresa teria vantagem competitiva se fosse competitiva em custos (no processo de produção e distribuição). É essa lógica que está presente no pensamento da corrente teórica caracterizada pela *Industrial Organization*. Tal abordagem focou seus estudos no efeito da indústria e do mercado como fonte vantagem competitiva para uma empresa.

196

Ainda nesta lógica da estrutura da indústria condicionando o desempenho ótimo da firma e a busca pela maximização dos lucros, Willianson (1991) discute os aspectos econômicos da firma como ponto central da busca de um desempenho excepcional da firma. A principal contribuição do autor é a análise dos Custos Econômicos de Transação. Nesta lógica, uma empresa teria vantagem competitiva se tivesse: (i) Racionalidade Limitada e Oportunismo; (ii) Unidade de Análise – a firma; (iii) Governança – identificar os atributos que podem diferir de uma empresa para outra; e, (iv) Eficiência e Poder – a eficiência de uma empresa no mercado vai depender de seu poder no mercado ou de sua dependência de recursos.

Ao analisar a estrutura e os condicionantes de um desempenho excepcional de uma firma em uma determinada indústria, Michael Porter teve como principal contribuição a apresentação do conceito de Barreiras de Mobilidade (PORTER, 1979). Embora muito tenha sido difundido sobre o Modelo das Cinco Forças ou o Modelo da Vantagem Competitiva por meio dos Custos (Diferenciação e Liderança em Custos), a principal



contribuição de Michael Porter foi identificar as Barreiras de Mobilidade. A idéia central neste conceito é que as diferenças entre as firmas condicionam as estratégias individuais. Para uma firma se mover de uma posição para outra, existem barreiras de ordem econômica, tecnológica ou de processos que dificultam esta movimentação. A existência das barreiras de entrada significa que algumas firmas podem aproveitar sistematicamente a vantagem de outras firmas, as quais podem ser superadas somente pelas descobertas estratégicas que conduzem mudanças na indústria.

Ainda numa postura que levou em consideração a estrutura da indústria como fator condicionante do desempenho excepcional de uma firma, Porter (1981) investigou as limitações da *Industrial Organization*, tendo como foco inicial a crítica ao modelo *Structure-Conduct-Performance* de Bay e Maisson. Embora o autor tenha apresentado tais limitações e contribuído para o entendimento de uma análise mais ampla na busca da vantagem competitiva, Porter ainda negligenciou os aspectos internos da firma. Ou seja, até este momento não fora considerado os aspectos internos da firma (habilidades, competências individuais e coletivas, processos, rotinas, etc.).

197

Novas abordagens surgiram com o intuito de tornar as análises sobre os seus objetos de estudo mais amplas ou para criticar as correntes econômicas vigentes. A principal mudança no foco de análise da Vantagem Competitiva se deu na Teoria dos Recursos (*Resourced-Based View of the Firm - RBV*). De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), a Teoria dos Recursos tem como pressuposto a construção e manutenção de mecanismos que impedem a imitação. Na lógica desta corrente teórica, o objetivo de uma empresa sempre será manter a heterogeneidade de seus recursos. Essa heterogeneidade dará à firma a Vantagem Competitiva. De acordo com os autores, a limitação desta teoria reside na análise *ex post* da existência de recursos individuais e na sua ligação às idéias neoclássicas.

Tendo como principal expoente Schumpeter, a Escola Austríaca retorna às características de correntes teóricas anteriores ao analisar novamente a indústria e a economia. A análise inovadora apresentada por Schumpeter é a de “destruição criadora”. Nesta lógica, o mercado não pode estabelecer uma posição de equilíbrio, pois a constante criação de produtos, processos e formas organizacionais impedem tal equilíbrio e permite rendas temporárias às empresas que inovam (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).



Resumidamente, quando se cria um processo ou um produto, é destruída automaticamente a posição de equilíbrio.

Barney (1986a) destaca que embora esta corrente não tenha dado importância primária à competição, sua principal contribuição foi analisar a indústria e a economia, e como a heterogeneidade da firma pode criar e destruir vantagem competitiva. De acordo com o autor, é admitido que o Modelo Schumpeteriano de Competição é uma validação empírica da integração da análise da Vantagem Competitiva por meio das correntes da IO e Chamberliana no desenvolvimento teórico da Estratégia.

No Modelo de Competição Chamberliana, destaca-se que a idéia central é o entendimento de que os recursos são únicos e juntamente com suas capacidades individuais a firma se destacará. Ou seja, é a heterogeneidade dos recursos da firma que influenciarão o desempenho. Logo, os recursos e as capacidades se tornam a fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1986a). Vasconcelos e Cyrino (200, p. 32) resumem a fonte de vantagem competitiva na RBV: “(...) *para que uma firma possa manter uma rentabilidade elevada, ela deve basear-se em estratégias de inovação permanente, derivadas de elementos de difícil imitação por parte dos concorrentes*”.

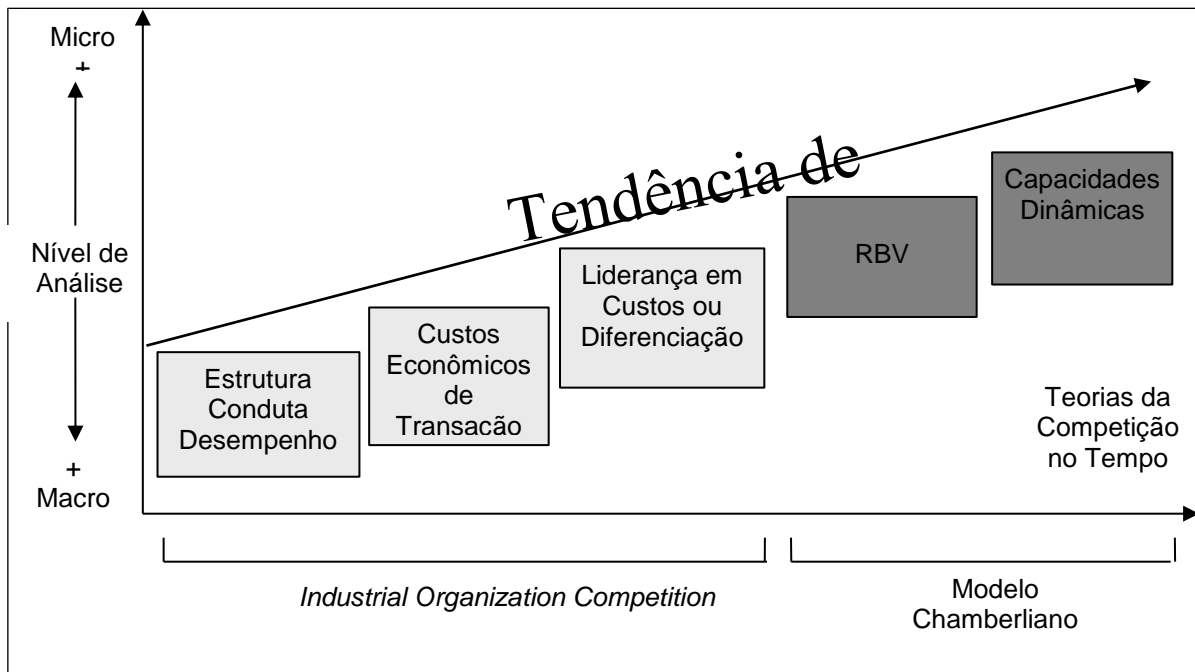
198

Numa perspectiva mais organizacional, uma análise mais profunda do micro ambiente, a Teoria das Capacidades Dinâmicas analisa como os recursos e os métodos podem criar e capturar rápidas mudanças propostas pelo ambiente externo. Nesta lógica, a vantagem competitiva é obtida por meio da heterogeneidade dos processos ou pela estrutura das firmas (TEECE et al, 1997). Para os autores, seis atributos são essenciais: fatores de produção, recursos, rotinas e competências organizacionais, competências centrais, produtos e capacidades dinâmicas (habilidade de construir e reconfigurar suas competências a partir do ambiente externo e interno).

A Figura 1 apresenta uma comparação entre as teorias da competição e as correntes teóricas na Estratégia, sendo uma possibilidade de análise na construção epistemológica da Vantagem Competitiva. O que se verificou no decorrer do tempo foi uma tendência de análise do macroambiente (indústria e grupos e suas relações na indústria) para o microambiente (a firma e suas capacidades e competências internas).



Figura 1: Vantagem Competitiva e Teorias da Competição



199

Fonte: Elaboração dos autores.

Quando Teece *et al* (1999) analisaram os processos e a posição das empresas na construção da Vantagem Competitiva na Teoria das Capacidades Dinâmicas, os autores identificaram, além de atributos relacionados aos processos internos (processos gerenciais, integração, reconfiguração e transformação), um atributo que antes não fora analisado por outros autores no desempenho das firmas: a reputação. Para os autores, tal recurso é intangível e pode influenciar o desempenho da firma no mercado. É nesta perspectiva, que pode-se aprofundar a Reputação como fonte de Vantagem Competitiva.

REPUTAÇÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

O termo Reputação vem sendo utilizado em diversos trabalhos para analisar teorias ou realidades empíricas em diversas empresas de diferentes segmentos. Suas características epistemológicas estão inicialmente relacionadas à área de Comunicação Social. Sua utilização em Administração sob a perspectiva de recurso (MAILATH e SAMUELSON, 2001) vem sendo construída em diversos estudos. Suas relações são



estabelecidas sob variáveis como Desempenho Financeiro (ROBERTS e DOWLING, 2002), Construção Social em Grupos (RAO, 1994), Competição e Vantagem Competitiva (RINDOVA e FOMBRUM, 1999; HORNER, 2002), e como a Estratégia pode ser condicionada pela Reputação, por exemplo.

Numa abordagem gerencial, Fombrun (1996, p. 72) *apud* Turban e Cable (2003, p. 734) conceitua Reputação como uma representação da percepção de diferentes atores com relação à empresa analisada. Na influência desta percepção, Turban e Cable (2003) consideram variáveis como desempenho financeiro, tamanho da empresa, meios de exposição, despesas com propaganda e tipo da indústria. De acordo com os autores, estes fatores são essenciais na formação deste significado para os indivíduos que participam do processo de construção da Reputação de uma empresa.

Uma diferenciação teórica é essencial para demarcação dos conceitos de Reputação e Imagem dentro da Comunicação Social. Imagem está direcionada à percepção de um grupo específico sobre uma organização ou grupo. Reputação envolve a percepção de todos os grupos que mantêm ou não contato com uma organização ou grupo. Argenti (2006) apresenta tal diferença. Para o autor, enquanto Imagem é a percepção de um grupo a partir das atitudes e comportamento de uma empresa, a Reputação envolve a percepção de todos os públicos com relação a estas atitudes e comportamento. Assim, uma empresa pode ter uma boa Imagem para um determinado público e uma Reputação ruim. Matematicamente, a Imagem está contida na Reputação, uma vez que a Reputação envolve a percepção da Imagem de todos públicos.

Logo, neste artigo é adotada como conceito a Reputação em detrimento do conceito de Imagem. Diferentes públicos poderão influenciar a formação da Imagem do aluno com relação à instituição analisada. Os alunos, após terem contato com a instituição, terão sua Imagem construída, porém a reputação foi construída *a priori*. Entretanto, como se analisa a Reputação como fonte de Vantagem Competitiva, saindo-se do pressuposto de que uma das variáveis que influenciam a escolha da instituição, não faz sentido aprofundar o debate teórico sobre a Imagem (que seria construída ao longo do processo de interação entre as partes).

Ao analisar a Reputação de uma organização, são considerados todos os seus públicos (diretos ou indiretos). Além disso, não é uma situação pontual, ou seja, a percepção de imagem de cada grupo para construir a reputação é um processo construído



ao longo do tempo (ARGENTI, 2006). Numa perspectiva gerencial, estes atores serão classificados neste artigo como *Stakeholders*.

Uma questão central surge ao questionar o conceito de Reputação e sua relação com os negócios de uma empresa: quem está interessado e por quais motivos deve-se criar ou manter uma boa reputação? Diversos aspectos gerenciais podem ser analisados a partir desta questão, entretanto, serão focadas neste artigo três premissas teóricas na construção do entendimento da relação entre Reputação e Vantagem Competitiva, quais sejam: (a) os *Stakeholders*; (b) Desempenhos Financeiros Excepcionais (Rendas Ricardianas²); e, (c) Estratégia.

Com relação aos interessados (*stakeholders*), os benefícios podem não ser somente para a empresa. Grupos que estabeleçam algum tipo de relação com uma corporação podem ser beneficiados com uma boa reputação da empresa. Por exemplo, os investidores, os fornecedores, os funcionários e até mesmos os clientes podem se beneficiar da boa reputação de uma empresa. Como principal beneficiada está a empresa, que pode influenciar a decisão de compra de um produto ou serviço; atrair novos funcionários por causa do reconhecimento por parte dos funcionários de uma política de valorização dos funcionários (CHAUVIN e GUTHRIE, 1994), além de beneficiar um produto ou serviço e possibilitar preços diferenciados por meio da expectativa de qualidade (LANDON e SMITH, 1998).

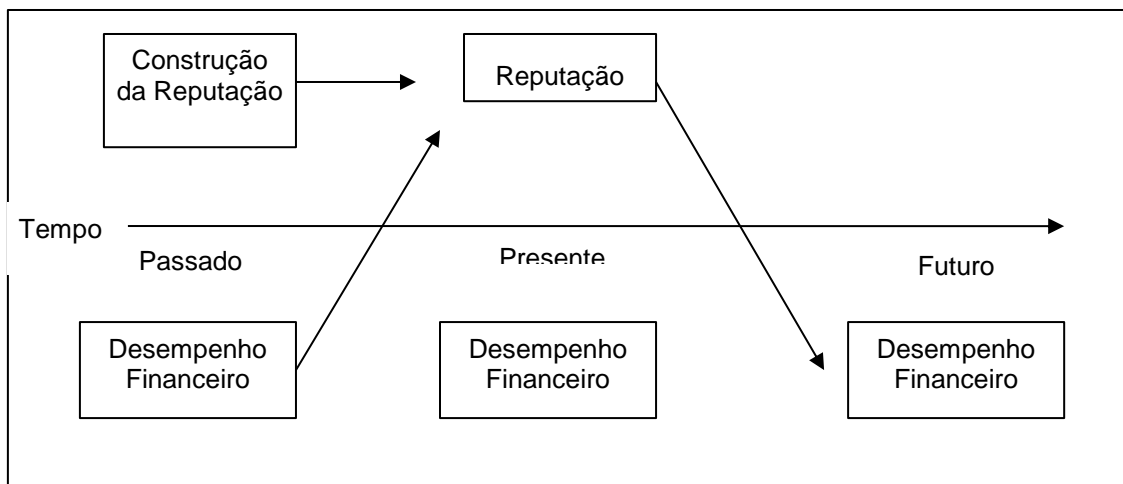
Além do interesse da empresa em diversas perspectivas e dos *stakeholders* envolvidos, um segundo benefício direto para a empresa está relacionado aos Desempenhos Financeiros Excepcionais (Rendas Ricardianas). Nesta perspectiva, entende-se que uma boa reputação pode influenciar significativamente um desempenho financeiro acima da média. Por exemplo, Roberts e Dowling (2002) corroboraram para explicitar a relação de como a reputação da empresa pode influenciar um desempenho financeiro superior. A partir da análise de empresas que compuseram uma amostra representativa nos Estados Unidos, os autores confirmam estatisticamente que existe uma relação entre possibilidades de ganhos superiores por meio de uma boa reputação, sendo que a relação inversa também acontece. Isso corrobora o entendimento de que a

² O termo “Rendas Ricardianas” foi utilizado por Vasconcelos e Cyrino (2000) para abordar lucros acima da média.



Reputação é um item que implica no desempenho e deve ser considerada na Estratégia de uma organização. A Figura 2 ilustra tal situação.

Figura 2: Modelo da Dinâmica do Desempenho Financeiro com base na Reputação



202

Fonte: Adaptação de Roberts e Dowling (2002, p. 1078)

Uma das formas de verificar a relação entre a reputação e a possibilidade de retornos financeiros acima da média para empresas de um mesmo segmento é o preço de um produto e a expectativa de qualidade percebida pelo consumidor. Na explicação da relação de causa-efeito da reputação sobre o preço de um produto, numa amostra de 302 consumidores americanos, Landon e Smith (1998) verificaram que na determinação do preço do produto duas variáveis assumem importância: reputação e expectativa da qualidade do produto. Com base nessa estimativa, por exemplo, uma empresa pode se posicionar em Diferenciação ao invés de Liderança em Custos.

O terceiro ponto é a consideração da Reputação na estratégia de uma empresa. De acordo com Fumbrun e Shanley (1990) poucos eram os estudos sobre essa relação na década de 1990. Na análise dos autores, ao cruzarem variáveis como, lucratividade, tamanho da empresa, investimento em propaganda e risco, somente o risco obteve uma correlação negativa com a reputação. Isso significa que não se pode relacionar o risco com a reputação, ou seja, neste caso analisado, não foi o risco do negócio que afetou a reputação de uma empresa (e vice-versa). Os autores destacam que o contexto em que



uma empresa se encontra é que determinará seu desempenho e não somente suas características econômicas (como supõem os economistas). Entende-se que nesta lógica da Estratégia e da Vantagem Competitiva, não somente os aspectos econômicos podem ser considerados, mas também os cognitivos, como apontam Rindova e Fombrun (1999), corroborando para o entendimento de que a Reputação pode se tornar um recurso importante para uma empresa na busca da vantagem competitiva.

Para os autores, numa posição contrária ao que pregavam a *Industrial Organization* e as correntes teóricas derivadas deste ramo da Estratégia, na construção da Vantagem Competitiva uma saída sistêmica pode ser estruturada. Assim, podem ser consideradas quatro dimensões: o mercado, os recursos, o microambiente e o macroambiente. Uma das características identificadas na construção da Vantagem Competitiva no macroambiente pelos autores foi a “Interpretação Humana”. Nesta característica foram identificados três conceitos: reputação, categorias cognitivas e medidas de sucesso.

É nesta lógica proposta por Rindova e Fombrun (1999) e Teece *et al* (1999) que este artigo construiu seu quadro teórico. Desta maneira, depreende-se que a Reputação de uma empresa pode representar uma fonte de vantagem competitiva para a mesma, uma vez que a percepção dos seus *stakeholders* poderá contribuir (de forma negativa ou positiva) para o seu desempenho. Como vantagem competitiva, a reputação deverá ser considerada na formulação da Estratégia de uma empresa, e, conseqüentemente, analisada de forma recorrente para garantir possibilidades de retornos tangíveis e intangíveis para a organização.

203

POSSIBILIDADES EXPLORATÓRIAS DA REPUTAÇÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA PARA UMA IES

A lacuna de conhecimento existente nos principais *locus* de discussão (Angrad e Anpad) sobre a relação da questão gerencial de instituições de ensino superior e suas interações com as teorias da Administração foi verificada a partir do momento que se buscou relacionar três variáveis neste estudo: reputação, vantagem competitiva e ensino superior. O que se percebe desta relação proposta aqui é a importância da variável reputação para uma IES. Analiticamente, entende-se que esta variável pode influenciar positivamente o processo de escolha da instituição pelo aluno, agregar informações ao



futuro aluno por meio das experiências de ex-alunos ou gerar confiança antes de uma experiência de um futuro aluno, por exemplo.

A Reputação da IES quando analisada na perspectiva dos alunos pode ser formada a partir de suas percepções diretas e as percepções de outros *stakeholders* envolvidos no processo. A reputação da IES pode estar condicionada não somente à experiência dos alunos, mas, também, às experiências ou percepções de outros atores envolvidos no processo. A Figura 3 apresenta uma possibilidade exploratória para esta análise.

Analiticamente, explora-se que 07 variáveis que se julga carecer de atenção especial no processo de criação ou manutenção da reputação de uma IES: percepção dos profissionais de mercado; Percepção de Amigos; Outros alunos e ex-alunos; presença na mídia; Visibilidade de ex-alunos no mercado; Networking; e, Publicações Especializadas. Na análise da Reputação, estas variáveis podem se dividir em duas categorias: *stakeholders* diretos e alunos (Figura 3). Os *stakeholders* diretos são aqueles que possuem ou possuíram alguma relação direta com os alunos de uma IES. Logo, a reputação de uma instituição será formada tanto pela Imagem dos *stakeholders* diretos como dos *stakeholders* indiretos.

No caso das Instituições de Ensino Superior, uma boa percepção de profissionais de mercado sobre uma escola pode contribuir na contratação de seus egressos. Por exemplo, se a empresa considera a instituição séria, formando bons profissionais, logo, a probabilidade de aceitação de um profissional formado por ela aumenta num momento de seleção caso esta variável seja considerada na análise dos contratantes.



Figura 3: A Construção da Reputação em uma Instituição de Ensino.



Fonte: Elaboração dos autores.

A percepção de amigos ou familiares também pode influenciar a reputação de um curso/instituição. Isso pode ocorrer, principalmente, no momento de escolha do curso por um futuro aluno. Se a instituição é bem vista por este grupo, se possui uma imagem positiva diante de amigos ou familiares, a probabilidade desta imagem influenciar positivamente na escolha do curso é maior.

Outros alunos e ex-alunos também podem contribuir na construção da imagem dos stakeholders diretos (aos alunos). Por exemplo, as experiências vividas por estes indivíduos, quando relatadas a outras pessoas, podem construir a imagem destes ouvintes com relação à instituição. Se alunos e ex-alunos relatam positivamente as experiências de ensino adquiridas na IES, automaticamente, estes ouvintes sairão de um pressuposto positivo com relação à mesma.

Outra questão analisada é a própria imagem dos alunos com relação à instituição, onde são analisadas quatro variáveis: presença a mídia, visibilidade de ex-alunos no mercado, presença na mídia e publicações especializadas. Quando analisadas com as outras variáveis comentadas anteriormente, elas formarão a Reputação de uma IES.



A presença na mídia (TURBAN e CABLE, 2003) pode se configurar outro atributo na busca da vantagem competitiva. Tal verificação se torna pertinente ao ser vinculada à perspectiva da *Resource-Based View of The Firm*, que propõe como fonte de vantagem competitiva mecanismos de isolamento que favoreçam a manutenção da heterogeneidade dos recursos na firma. Ainda nessa visão, como extensão, a Teoria das Capacidades Dinâmicas também pode ser associada ao construto reputação, uma vez que não se considerou apenas processos internos na construção da vantagem competitiva da firma (TEECE *et al.*, 1999).

Em cursos de pós-graduação, do tipo *Master of Business Administration* (MBA), por exemplo, uma possibilidade de análise é o *networking* que pode ser criado entre os alunos. Quando analisado neste contexto do MBA, a reputação de uma instituição de ensino pode fomentar no aluno o desejo de fazer parte da IES para trocar experiências com outros profissionais (alunos) e aumentar a rede de relacionamento profissional dos mesmos. Por exemplo, se na instituição existem alunos que trabalham em grandes empresas, outros alunos e profissionais do mercado podem sentir-se atraídos para trocar experiências e conhecimentos com os profissionais (alunos) ali presentes. Isso, de uma certa forma, pode beneficiar a instituição na busca pela vantagem competitiva.

Outra questão é a visibilidade dos alunos e ex-alunos no mercado de trabalho. Seja na graduação ou na pós-graduação, se os egressos da instituição assumem cargos em empresas importantes, a reputação da escola pode ser beneficiada a partir do momento que se entende que bons profissionais ou profissionais de grandes empresas foram alunos da instituição. Se estes alunos são bem vistos profissionalmente ou bem remunerados no mercado, a instituição (indiretamente) pode obter vantagens em sua reputação pelo fato de terceiros ligarem o bom desempenho destes profissionais às suas formações acadêmicas.

Por fim, as publicações especializadas da instituição também podem refletir no conhecimento de terceiros de que a instituição busca aperfeiçoar suas técnicas e conhecimentos por meio da divulgação de material acadêmico ou técnico que reafirme sua *expertise* na sua área de conhecimento e atuação. Se existem boletins técnicos, revistas acadêmicas, revistas técnicas ou *newsletters* direcionados ao mercado, a comunicação com o público externo interessado na área de atuação da IES pode ser



fortificada, corroborando para fortalecer a idéia de IES comprometida com a área de atuação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não se pretendeu neste artigo fazer um estudo empírico, mas sim uma análise teórica e explorar possíveis características que possam ser analisadas em futuras pesquisas empíricas. Assim, considerando-se o Ensino Superior no Brasil, nesta análise da reputação como fonte de vantagem competitiva para uma IES, foram explorados os aspectos teóricos aqui apresentados que corroboram para o entendimento da importância dos ativos intangíveis (atributos que podem formar a reputação) de uma IES como prestadora de serviços educacionais.

Isto contribui no entendimento de que os ativos intangíveis podem ser considerados não somente como uma estratégia de Marketing Educacional (que busca resultados de curto prazo). Mais que isso, a construção de uma reputação deve ser analisada sim, na perspectiva gerencial para uma IES, porém, de forma integrada e que possibilite a obtenção da vantagem competitiva por meio da combinação de recursos, competências e habilidades para este tipo de organização no médio e longo prazo.

A manutenção desta vantagem competitiva por meio da reputação, conforme apresentada por alguns autores neste texto que associam tal variável aos ganhos excepcionais de uma empresa (RINDOVA e FOMBRUN, 1999; ROBERTS e DOWLING; 2002; TEECE *et al* 1999), pode direta ou indiretamente garantir desempenhos acima da média para a instituição analisada no mercado de atuação. Assim, a perspectiva clássica da Estratégia que analisa o posicionamento da firma no segmento se torna menos relevante na análise conduzida nesta pesquisa.

Ao contrário do viés neoclássico da Estratégia (*Industrial Organization*), o qual considera os aspectos econômicos e estruturais da firma, o estudo apresentou que o constructo Reputação (variável intangível e de difícil mensuração econômica ou quantitativa) deve ser considerado na busca de melhores desempenhos. Levando-se em consideração a Teoria das Capacidades Dinâmicas, a análise exploratória conduzida neste artigo se mostra pertinente e demonstra que a reputação pode ser caracterizada como um conjunto evolutivo de competências da firma que interagem (VASCONCELOS e



CYRINO, 2000), uma vez que sua principal característica é ser construída no decorrer dos anos (ARGENTI, 2006).

Entende-se que este trabalho apresenta contribuições teóricas e gerenciais, possibilitando a geração de *insights* para futuras pesquisas nos *locus* da relação das IES e Gestão. Com relação às contribuições teóricas, a principal delas é analisar a variável Reputação como fonte de Vantagem Competitiva a partir da Teoria das Capacidades Dinâmicas como extensão da *Resource-Based View of the Firm* e, especificamente, no Ensino Superior, amenizar a lacuna de conhecimento na relação Ensino Superior, vantagem competitiva e reputação. Já a principal contribuição gerencial é evidenciar a importância deste recurso como variável a ser analisada na formulação e implementação da estratégia em uma instituição de Ensino Superior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONI, V. L., DAMACENA, C. e LEZANA, A. G. R. Estratégia e gestão no ensino superior: um modelo preditivo de orientação para o mercado. Encontro do ENEGEP 2004. *In: Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia da Produção*. Florianópolis: ENEGEP. CD-ROM. 2004.

ARGENTI, P. A. Comunicação Empresarial – A construção da Identidade, Imagem e Reputação. Trad. de Adriana Rieche. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2006.

BARNEY, J. Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *In: Academy of Management Review*. V. 11, nº 4, 1986a, p. 791-800.

_____. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *In: Management Science*. V. 31, nº 10, October 1986b, p. 1231-1241.

BERTUCCI, J. L. de O. Estratégia e Performance Organizacional em Instituições de Ensino Superior: as PUCs Brasileiras em Busca de Efetividade. Encontro da Anpad. *In: Anais do XXIV EnAnpad*. Florianópolis: Anpad. CD-ROM. 2000.

CHAUVIN, K. W e GUTHRIE, J. P. Labor Market Reputation and the Value of the Firm. *In: Managerial and Decision Economics*. Vol. 15, N.º 6, Nov./Dec., 1994, p. 543-552.

CODA, R., SILVA, D. da, GARCIA, M. N. e BAZANINI, R. Sua escola de Administração é uma Excelente Escola para se Estudar? Descobrimos Dimensões da Satisfação de Alunos em Cursos de Administração: uma contribuição metodológica. *In: Revista da Angrad*. Vol. 8, nº 2, Mai-Abr, 2007, p. 205-242.

CONNER, K. R. A Historical comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *In: Journal of Management*. V. 17, nº 1, p. 121-154.



CRUZ, B. de P. A., FREITAS, A. A., SHARLAND, E. M. R. e ZOUAIN, D. M. Calidad de MBAs según la Percepción de Alumnos, Profesores, Gerentes y Gestores de Instituciones de Educación. In: Revista ANGRAD, v. 9, nº 4, 2008. p. 455-471.

D'AVENI, R. A. A Multiple-constituency, Status-bases Approach to Interorganizational Mobility of Faculty and Input-output Competition among Top Business Schools. In: Organization Science. Vol. 7, nº 2, Mar-Apr, 1996, p. 166-189.

FUMBRUN, C. e SHANLEY, M. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. In: Academy of Management Journal. Vol. 33, nº 2, (Jun.), 1990, p. 233-258.

GHEMAWAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. In: Business Historical Review. V. 36, (Spring), 2002, p. 37-74.

HÖRNER, J. Reputation and Competition. In: The American Economic Review. Vol. 92, N.º 3 (Jun., 2002), 2002. p. 644-663.

LANDON, S. e SMITH, C. E. Quality Expectations, Reputation, and Price. In: Southern Economic Journal. Vol. 64, N.º 3, 1998), p. 628-647.

MAILATH, G. J. e SAMUELSON, L. Who Wants a Good Reputation? In: Review of Economics Studies. V. 68, 2001, p. 415-441.

OLIVIER, M. Planejamento Estratégico e Gestão de Recursos Humanos: Casos e Descasos nas Universidades Federais. Encontro da Anpad. In: Anais do XXV EnAnpad. Campinas: Anpad. CD-ROM. 2001.

PORTER, M. E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. In: Academy of Management Review. V. 6, nº 4, 1981, p. 609-620.

_____. The Structure within Industries and Companies Performance. In: The Review of Economics and Statistics. Vol. 61, nº 2 (May.), 1979, p. 214-227.

RAO, H. The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912. In: Strategic Management Journal. V. 15, 1994, p. 29-44.

RINDOVA, V. P. e FOMBRUM, C. J. Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-Constituent Interactions. In: Strategic Management Journal. V. 20, 1999, p. 691-710.

ROBERT, P. W. e DOWLING, G. R. Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. In: Strategic Management Journal. Vol. 23, N.º 12 (Dec.), 2002, p. 1077-1093.

ROCHA, R. de C. R., OLIVEIRA, J. L. C. de e TOURINHO, M. B. A. da C. Ideologia Pragmática na Gestão da Educação Superior – Perspectiva de Docentes em Instituição Privada de Ensino. Encontro da Anpad. In: Anais do XXXII EnAnpad. Rio de Janeiro: Anpad. CD-ROM. 2008.

TEECE, D. J., PISANO, G. e SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal, Vol. 18, N.º 7 (Aug.), 1997, p. 509-533.

TURBAN, D. B. e CABLE, D. M. Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics. In: Journal of Organization Behavior. Vol. 24, nº 6 (Sep.), 2003, p. 733-751.

**Revista do Programa de Pós-Graduação em Humanidades, Culturas e Artes – UNIGRANRIO**

VASCONCELOS, F. C. e CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *In: Revista de Administração de Empresas*. V. 40, nº 4, Out./Dez., 2000, p. 20-37.

WILLIANSO, O. E. Stratezing, Economizing and Economic Organization. *In: Strategic Management Journal*. V. 12, Special Issue – Fundamental Research Issues in Strategy and Economics (Winter), 1991, p. 75-94).