

A utilização dos recursos e da estratégia contínua nas universidades do Brasil

The use of the resources and of the continuous strategy in Brazilian universities

Luís Carlos Queiroz de Alencar,¹ Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte²

Resumo

Esse artigo tem como objetivo analisar a relação existente entre recursos estratégicos e estratégias contínuas, com o porte organizacional aplicados às Universidades no Brasil. Sendo a universidade berço e celeiro do desenvolvimento teórico dos modelos de estratégia organizacional, estariam elas utilizando os recursos e as estratégias contínuas, e a utilização dessas ferramentas teria alguma relação com o porte da universidade? Como referencial teórico utilizou-se o modelo dos recursos de Lynch e Baines (2004) e da estratégia contínua adotada por Mariotto (2003). Esta pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2007 e contou a participação de 37 universidades. A metodologia utilizada é de tipologia descritiva, de natureza quantitativa, viabilizada mediante um questionário semi-estruturado, não disfarçado, com escala *Likert*. A análise de resultados mostra que as universidades brasileiras fazem uso de seus recursos e praticam a estratégia contínua em suas gestões, embora com algumas restrições, e, revela ainda, que a prática dessas ações independe do porte da universidade.

Palavras-chave: Estratégias contínuas. Visão Baseada em Recursos. Universidades Brasileiras.

Abstract

This article has as objective to analyze the existing relation between strategic resources and continuous strategies, with the organizational carriage applied to the Universities in Brazil. Being the university cradle and granary of the theoretical development of the models of organizational strategy, would be they use the resources and the continuous strategies, and the use of those tools would have some relation with the carriage of the university? As theoretical yardstick used the model of the resources by Lynch and Baines (2004) and of the continuous strategy adopted by Mariotto (2003). This research was carried out during the second semester

¹ Mestre em Administração pela UNIFOR, luiscarlosqa@yahoo.com.br

² Doutor em Administração pela FGV/EAESP, Prof. Titular da UNIFOR, forte@unifor.br. Superintendente, Banco do Nordeste, Área de Gerenciamento Estratégico

of 2007 and counted on the participation of 37 universities. The methodology used is the descriptive type, of quantitative nature, made feasible by means of a questionnaire is structured, not disguised, with *Likert* scale. The analysis of results shows that the Brazilian universities do use of their resources and practice the continuous strategy in their managements, although with some restraints, and, reveals still, that to practical of those actions is independent of the carriage of the university.

Keywords: Continuous strategies. RBV. Brazilian Universities.

Introdução

Em essência, dois amplos debates vêm marcando o conflito dentro da literatura da Administração Estratégica. O primeiro diz respeito ao embate que envolve o planejamento versus a emergência na formação de estratégias, enquanto o segundo apresenta a questão da importância da indústria ou do ambiente externo da empresa em relação aos seus recursos internos (WHITTINGTON, 2002).

As organizações, com suas estratégias formuladas, têm encontrado dificuldades para acompanhar as mudanças inerentes do mundo contemporâneo. O planejamento estratégico formal, baseado na programação de ações preestabelecidas para aquilo que é presumível e não previsível, não tem sido, por si só, suficiente para apoiar a superação da concorrência num universo marcado pela dinamicidade de seus mercados.

O planejamento estratégico (MINTZBERG E QUINN, 2001) corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos gestores para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; fundamentada nessa tendência, a empresa promove condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência.

O ensino superior no Brasil vem sofrendo constantes mudanças na política educacional. As flutuações na demanda por cursos e as renovadas necessidades dos alunos têm pressionado as instituições de ensino superior, em particular as universidades, a gerenciar melhor os seus recursos, definir seus objetivos, estabelecendo prioridades e implementando estratégias mais adequadas à sobrevivência em um contexto em transformação (MEYER JR. e MANGOLIM, 2006).

Esse contexto, caracterizado pela frequência e a velocidade das mudanças, exige das empresas uma flexibilidade e dinamicidade constantes em suas estratégias traçadas para acompanhá-las sem perder a competitividade. Emergem, então, novas estratégias. O conceito de estratégia emergente, termo introduzido por Henry Mintzberg na década de 1970, trata-se, segundo o próprio Mintzberg (1987), de

uma estratégia não planejada e que acontece quando uma estratégia realizada não sai igual a estratégia pretendida. Tem-se, portanto, dois tipos de estratégia: a que foi planejada e a emergente, que se faz necessária no decorrer dos acontecimentos. À junção da estratégia planejada e a estratégia emergente, Mariotto (2003) chama de estratégia contínua.

A formação contínua de estratégia é apresentada pela literatura como instrumento de gestão que viabiliza o alinhamento de estratégias emergentes e estratégias planejadas.

Poucas – ou nenhuma – estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. A primeira significa aprendizado zero, enquanto a segunda denota controle zero (MINTZBERG ET AL., 2000). Portanto, a fusão das estratégias se faz necessária para conduzir melhor a condição existente, mantendo as suas características, de um lado, a capacidade de prever e, de outro, a necessidade de reagir a eventos inesperados.

Vale observar que enquanto a estratégia implementada está configurada na teoria neoclássica de competição, nas quais as organizações são consideradas idênticas, devido ao desenvolvimento de similaridades pelos concorrentes para qualquer recurso de diferenciação, a estratégia contínua, diferentemente, está implícita na VBR – Visão Baseada em Recursos, na qual as empresas são vistas como um conjunto diferente de recursos competitivos (tangíveis e intangíveis) e recursos estratégicos (capacidades). (BARNEY, 1991; 2001 e BARNEY *et al.*, 2002; 2007).

As universidades no Brasil têm enfrentado uma competitividade muito acirrada, em alguns casos uma hipercompetição (FORTE E NOGUEIRA, 2006), na qual se exige que essas instituições tenham agilidade e inovação para a manutenção ou conquista de patamares acima da média da concorrência.

Sendo a universidade berço e celeiro do desenvolvimento teórico dos modelos de estratégia organizacional, estariam elas utilizando os recursos estratégicos e as estratégias contínuas? E a utilização dessas ferramentas teria alguma relação com seus portes?

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar, à luz do modelo proposto por Lynch e Baines (2004) e Mariotto (2003), a relação existente entre os fatores, denominados recursos e estratégias contínuas, com o porte das universidades do Brasil.

Com isso se podem traçar objetivos específicos que são: 1) identificar como a utilização dos recursos existentes, baseado no modelo de Lynch e Baines (2004), tem relação com o porte das universidades brasileiras; 2) identificar como a utilização da estratégia contínua, segundo o modelo proposto por Mariotto (2003), tem relação com o porte das universidades brasileiras; 3) comparar os portes das organizações

que se utilizam da estratégia contínua com os das organizações que não as utilizam, considerando o porte organizacional definido neste estudo.

Com o intuito de verificar a procedência, ou não, desses ensaios com a realidade do segmento em estudo, à luz dos princípios teóricos, salientam-se as seguintes hipóteses: 1) Existe uma correlação estatisticamente significativa entre a utilização dos recursos existentes e o porte das universidades brasileiras; 2) existe uma correlação alta e positiva entre a utilização de estratégia contínua e o porte das universidades brasileiras; 3) o porte das universidades que utilizam estratégia contínua é superior ao das universidades que utilizam apenas as estratégias intencionadas ou emergentes, separadamente.

Esta pesquisa torna-se relevante na busca de contribuir para reflexões, questionamentos e motivação sobre o tema, além de poder servir como orientação para gestores e organizações que sentem necessidade de alinhar estratégia intencionada com estratégia emergente por meio da estratégia contínua, para a melhor utilização dos recursos organizacionais, como meio para gerar diferencial competitivo.

Nesse artigo será exposta primeiramente a literatura relevante sobre estratégia contínua e recursos. Explica-se, então, a metodologia adotada para atingir os objetivos e verificar os pressupostos. Os dados obtidos com a pesquisa de campo são analisados e discutidos e, finalmente, se tem a conclusão do que foi investigado.

1 Referencial teórico

1.1 A Estratégia contínua

Muitos gerentes gostam de ter uma estratégia formal, um original escrito, no qual os gerentes e seus comandados possam assumir as responsabilidades em consonância com os objetivos da empresa, porém este processo formal tem seus críticos, como o canadense Henry Mintzberg, que defende a tese de que a maioria das companhias evolui sua estratégia de forma longitudinal, ou seja, a estratégia adapta-se às circunstâncias e ao ambiente em mudança, diferentemente da formal. Uma terceira possibilidade é a coalizão das estratégias intencionadas e emergentes. A essa fusão é atribuído o termo: estratégia contínua. (MARIOTTO, 2003).

Essa possibilidade vai ao encontro do desafio na atual conjuntura do cenário corporativo que é cumprir a gerência de rotina e, simultaneamente, estar atento ao que emerge. De acordo com Tachizawa e Rezende (2000), captar e compreender as grandes tendências que estão se delineando para os próximos anos é tão vital para a gestão estratégica das organizações como administrar problemas do cotidiano. A gestão estratégica que não está inteirada dos acontecimentos correntes pode perder a competitividade por conta de obstáculos que surgem de imediato e que comprometem a sobrevivência da organização.

Afirmam, ainda, que a gestão estratégica dirigida sem o olho no amanhã corre o risco de ser apanhada de surpresa por transformações dos seus *stakeholders*, na competição e no ambiente como um todo, muitas vezes não tendo como reagir de forma eficaz.

As mudanças constantes que acontecem no mundo corporativo exigem das empresas uma concentração maior em duas características paradoxais: agilidade (necessidade simultânea de flexibilidade) e estabilidade para aprender e se desenvolver fundamentadas em suas vantagens competitivas e para responder rapidamente às ameaças competitivas, com a flexibilidade, o que é propício ao desenvolvimento de novas formas organizacionais centradas em seus processos. (OSBORN, 1998).

Para Anselmo (2007), os modelos tradicionais de planejamento estratégico, focados na formulação cuidadosa das estratégias e sua posterior implementação e controle, têm apresentado limitações, pois é grande a incidência de organizações que ao terminarem as suas formulações de estratégias, mediante um planejamento, o mercado já se configura de uma outra maneira, exigindo uma reformulação ou ajuste das estratégias estabelecidas, criando um círculo vicioso. Para aquele autor, as limitações dos modelos de planejamento estratégico evidenciam a necessidade de um novo modelo de gestão estratégica, e dentro desse novo contexto dinâmico e imprevisível, o uso de princípios e técnicas de gestão que favoreçam o surgimento de estratégias emergentes tem se mostrado promissor.

A partir da dificuldade de prever as mudanças no ambiente, a estratégia emergente corrige a rota da organização, reconhecendo essa limitação, e não fica presa a um planejamento defasado que levaria a empresa a nadar contra a correnteza (BORGES Jr. e LUCE, 2000).

De acordo com Rebelo e Coelho (2007), a estratégia não pode ser simplesmente retratada como um processo deliberado, consciente, racional e lógico, enfatizando entre o pensar e o agir, entre o planejar e o executar. A configuração da estratégia deve ser entendida como uma formação que considere tanto por processos separados, distintos e sequenciais, quanto por processos emergenciais e não hierárquicos.

Para Mariotto (2003), a atenção contínua e diária das questões estratégicas dentro das organizações atuais deve ser algo constante, para que gere uma orientação em tempo real, proporcionando às empresas uma resposta ágil às oportunidades, bem como em suas manobras pró-ativas.

Seguindo essa linha de pensamento quanto à ideia de continuidade, Mintzberg (1987) afirma que as estratégias deliberadas, aquelas que tendem a ser efetuadas para situações em médio e longo prazos, devem permitir ajustes em curto prazo e que isso gera uma constante retroalimentação, na qual a combinação de flexibilidade

e controle na formulação das estratégias favorece uma vantagem na interação com as constantes mudanças de mercado, oriundas da relação do que foi direcionado e comprometido com os resultados e objetivos em longo prazo, juntamente com a agilidade de aprender com o curso dos acontecimentos, redimensionando as estratégias em torno.

Na ótica de Meyer Jr. e Mugnol (2004), as universidades, por suas complexidades, exigem que as estratégias criadas para enfrentar a competitividade do setor e cumprir as suas missões simultaneamente, requerem, por parte de seus gestores, muita criatividade para atuar em um contexto complexo caracterizado por objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais.

Mariotto (2003) apresenta um modelo no qual integra diversas perspectivas teóricas em um constructo unificado que incorpora diversas correntes do pensamento literário de estratégia emergente, tais como: fenômenos hierárquicos, cognitivos, de auto-organização e de aprendizado, reunindo, também, o planejamento estratégico formal com o processo de formação de estratégia contínua, sistematizando os elementos de uma infraestrutura organizacional de maneira a subsidiar a implantação da estratégia contínua.

Antes de apresentar o quadro, o autor explicita três premissas: primeiro ele parte do pressuposto de que toda organização tem uma finalidade e que os membros dessa organização têm a consciência dessa, e com ela compartilham. A segunda premissa é que uma estratégia não precisa ser uma idéia objetiva para ser útil à organização e, por fim, Mariotto (2003) vai além do conceito de estratégia como um plano para se atingir um certo objetivo e se referir a eventos futuros. Para ele a estratégia pode ser objetiva e ser vista por um observador externo imparcial, como também subjetiva, não passar de uma simples intenção, podendo até ser irrealista ou ainda impossível. O autor entende a estratégia como um instrumento que a organização pode usar para melhor atingir seus objetivos, seja ela objetiva ou subjetiva. Apresenta-se na Figura 1, a seguir, o modelo dos resultados da análise bibliográfica elaborado pelo autor.

No modelo apresentado, Mariotto (2003) descreve um processo que combina intenção e emersão. É um processo composto de dois subprocessos que evoluem paralelamente na organização.

Na parte superior da Figura 1, encontra-se o planejamento estratégico formal, a estratégia é intencionada, caracterizada por seus objetivos gerais, visão da organização, juntamente com a avaliação de oportunidades e ameaças do ambiente externo como meio de formação de estratégia. Então, por meio do planejamento estratégico formal, a estratégia intencionada incide em ações planejadas que, após terem sido efetivadas, resultam em resultados reais, que podem ou não ter alcançado

os patamares anteriormente planejados, o que normalmente leva as empresas a fazerem seus ajustes. A esse processo Mariotto atribuiu o título de aprendizado de laço simples e imprimiu a relação entre os resultados reais a estratégia intencionada de laço de aprendizado duplo.

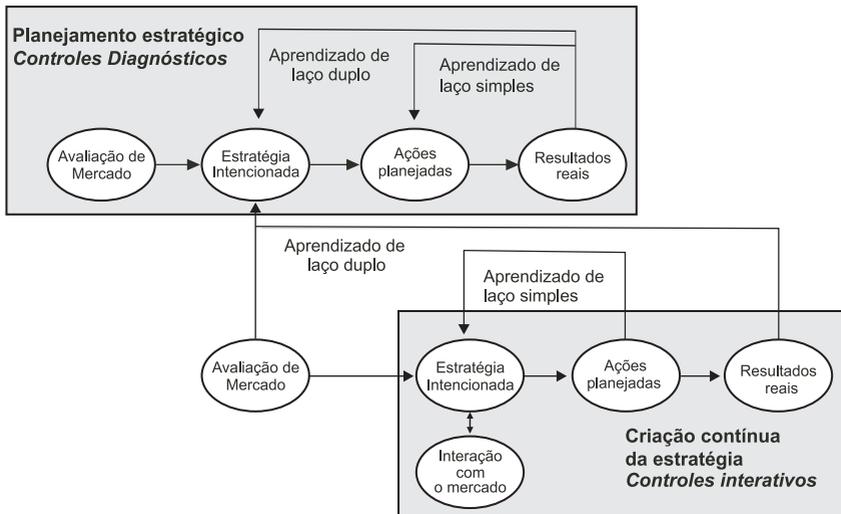


Figura 1- Modelo de combinação de intenção com emersão.

Fonte: Mariotto (2003).

No segundo subprocesso, o da parte inferior da Figura 1, o autor chamou de formação contínua de estratégia. Nele, os objetivos gerais e a visão da organização incidem em ações não planejadas devido à interação cotidiana com os clientes, fornecedores e outros agentes no mercado e, nesse processo, as ameaças e as oportunidades estão sendo sempre renovadas por essas informações colhidas. Elas, também, a exemplo do primeiro subprocesso, desencadeiam em resultados reais, porém esses resultados são continuamente monitorados por controles interativos, envolvendo diferentes níveis hierárquicos da organização, inclusive a alta direção.

Esse modelo, segundo (MARIOTTO, 2003, p.90), incorpora as idéias de Osborn (1998) e de Simons (1991) de usar controles diagnósticos para implementar estratégia intencionada e controles interativos para implementar estratégias emergentes. A distinção principal desses controles está no fato de que os controles diagnósticos vêm depois da formulação da estratégia (intencionada), enquanto os controles interativos vêm antes da formação da estratégia (emergente).

Está contido no segundo subprocesso, também, o laço de aprendizagem simples, realizado quando dos ajustes entre os resultados reais e as ações não planejadas, e o aprendizado de laço duplo atribuído à relação entre a estratégia emergente e os objetivos gerais e visão da empresa.

Segundo Simons (1991), a alta direção escolhe assuntos a serem monitorados por controles interativos, atribuindo o monitoramento dos controles diagnósticos a outros níveis hierárquicos da corporação. Complementa, ainda, afirmando que decidir qual decisão atribuir à formação de estratégia intencionada ou emergente é, por si só, uma decisão estratégica de segunda ordem que deve ser tomada pela direção.

O aspecto-chave da formação contínua de estratégia é a interação ininterrupta entre ação e definição de objetivos detalhados, num processo no qual se aprende fazendo e que se desenvolve ao longo do tempo. (MARIOTTO, 2003).

A estratégia contínua é a interação entre a estratégia intencionada, implementada, ou ainda, deliberada com a estratégia emergente. A “formação contínua de estratégia” é o termo sugerido por Mariotto (2003) para denominar o processo de formação de estratégia recém-desenvolvido, o qual contrata o planejamento estratégico e o complementa. (MARIOTTO, 2003). No Quadro 1, Mariotto (2003, p.91) apresenta um modelo sobre o que é necessário para criação da estratégia contínua.

ESTRUTURAS, PROCESSOS E TÉCNICAS	CRIANDO CONDIÇÕES DE	QUE PROMOVEM	PARA REALIZAR
Controles interativos	Atenção contínua	Mudança contínua	A finalidade e os objetivos gerais da organização
Conexões em tempo real	Partilha de informação	Aproveitamento de oportunidades	
Reuniões estratégicas frequentes	Envolvimento pessoal	Otimização de recursos	
Modelos mentais explícitos	Intimidade com as questões	Aprendizado organizacional	
Modelos computacionais de simulação	Compreensão coletiva e explícita		
Construção de cenários	Comprometimento		
Produtos experimentais etc			

Quadro 1- O que é necessário para criação da estratégia contínua.

Fonte: (MARIOTTO, 2003, p.91).

A estratégia contínua é o resultado de ações conjuntas das estratégias implementadas – aquelas direcionadas e comprometidas com os resultados e objetivos estipulados em longo prazo, com as estratégias emergentes – caracterizadas por serem ágeis e suficientes para aprender no decorrer dos acontecimentos cotidianos e reorientar sua rota conforme as constantes mudanças do mercado (MINTZBERG, 1987).

O processo de criação da estratégia pode ser contínuo. As estratégias emergentes não obrigatoriamente sobrepõem as estratégias deliberadas, e pode haver uma convergência dessas estratégias de forma continuada, resguardando os objetivos traçados anteriormente em consonância, sempre que possível, com os agentes de mudança existentes no cotidiano das corporações que exijam a emergência de novas estratégias.

1.2. Recursos

Os estudos sobre estratégia têm passado, nas últimas duas décadas, por abordagens bem distintas. Nos anos 80 predominava o modelo de fora para dentro, no qual o posicionamento da empresa no mercado ditava o resultado da empresa, a chamada estratégia como posição apresentada por Mintzberg e Quinn (2001) nas cinco definições da estratégia, os 5Ps (Plano, Padrão, Posicionamento, Perspectiva e *Ploy* (truque), ou na visão das cinco forças competitivas de Porter (1986), fornecedores, rivalidade, entrantes potenciais, substitutos e compradores, o qual considerava os fatores exógenos o agente influenciador do posicionamento das empresas no mercado.

Nos anos 90, configurava-se a estratégia em uma abordagem de dentro para fora. Nela, o resultado acima da concorrência está diretamente relacionado às diferenças internas entre as empresas (BARNEY, 1991; 2001 e BARNEY ET AL., 2002; 2007). Este enfoque teórico, baseado na análise dos recursos estratégicos da empresa, é chamado de “Resource Based View of the Firm” (RBV) ou “Visão Baseada em Recursos” (VBR). A VBR analisa o desempenho das empresas por meio do desenvolvimento de seus recursos e de suas capacidades endógenas. De acordo com Hooley *et al.* (2001), a VBR surgiu como contraponto ao determinismo da visão porteriana da competição. Sobre VBR foram publicados diversos estudos. Acedo, Barroso e Galan (2006) fazem um levantamento dos principais artigos publicados sobre teoria da Visão Baseada em Recursos, acentuando a heterogeneidade dos autores nas considerações sobre essa teoria, como demonstra o Quadro 2.

Ano	Autores	Publicação
1959	Penrose, E.	<i>The Theory of Growth of the Firm</i>
1982	Lippman, S.A. e Rumelt, R.P.	<i>Rand Journal of Economics</i>
1982	Nelson, R.P. e Winter, S.G.	<i>An Evolutionary Theory of Economic Change</i>
1984	Rumelt, R.P.	<i>Competitive Strategic Management</i>
1984	Wernerfelt, B.	<i>Strategic Management Journal</i>
1986	Barney, J.B	<i>Management Science</i>
1989	Dierickx, I. e Cool K.	<i>Management Science</i>
1990	Prahalad, C.K. e Hamel, G.	<i>Harvard Business Review</i>
1991	Barney, J.B	<i>Journal of Management</i>
1991	Conner, K.R	<i>Journal of Management</i>
1992	Kogut, B. e Zander, U.	<i>Organization Science</i>
1993	Amint R.J. e Schoemer, P.J.H.	<i>Strategic Management Journal</i>
1993	Peteraf, M.	<i>Strategic Management Journal</i>

Quadro 2 - Publicações sobre VBR.

Fonte: adaptado a partir de Acedo, Barroso e Galan (2006).

Sendo, portanto, um assunto consideravelmente difundido na academia, esta pesquisa deteve-se a esclarecer apenas o método desenvolvido por Lynch e Baines (2004).

Os estudos de Peteraf (1993) apresentam a heterogeneidade e a mobilidade imperfeita e duas condições relativas aos recursos: os *ex-ante* e *ex-post* à competição, como características que os recursos essenciais devem possuir como instrumental de vantagem competitiva sustentável, ressaltando que a singularidade, ou a heterogeneidade, seja preservada em longo prazo. Isto significa que a natureza dos ativos deve ser analisada não só pelos fatores de conquista (*ex-ante*) como também de manutenção da posição competitiva da empresa ao longo do tempo (*ex-post*). Baseados nos estudos de Peteraf (1993), Lynch e Baines (2004) desenvolveram uma pesquisa sobre vantagem competitiva baseada em VBR, nas Instituições de Ensino Superior do Reino Unido.

A VBR disseminou-se rapidamente e tornou-se a perspectiva dominante nos estudos referentes ao conteúdo estratégico das empresas, principalmente por combinar relativo rigor analítico e relevância na prática administrativa de maneira mais eficiente e eficaz. Desse modo, apesar da dimensão alcançada, “ainda há muitos problemas e considerável quantidade de questões que pedem esclarecimentos”. (FOSS, 1998).

Para Lynch e Baines (2004), as críticas apontadas para VBR perpassam a revisão da literatura, pois a identificação da lista de recursos é priorizada em detrimento da sua aplicabilidade.

Os autores empregaram a visão baseada em recursos na formulação da estratégia para explorar estratégias lidando com potencial. Em sua pesquisa,

eles exploram se as universidades do Reino Unido possuem, ou não, vantagens competitivas sustentáveis e concluem que vantagens estão relacionadas basicamente em cinco dimensões: reputação, arquitetura organizacional, capacidade inovadora, competências essenciais e vantagem baseada em conhecimento conforme se pode observar no Quadro 3.

Recurso	Vantagem competitiva	Aplicação na Universidade
Reputação	Possibilita à organização comunicar informação de maneira favorável para si e a seus <i>stakeholders</i>	Isto é importante para construir relações em longo prazo com alunos e recrutá-los para cursos onde estes possam realizar estudos ao longo de suas vidas. Alunos também se tornam empregados, doadores ou parceiros em algum momento posterior em suas vidas. A reputação é importante para o desenvolvimento de atividades comerciais e financiamento público de pesquisas.
Arquitetura Organizacional	Permite construir uma rede de relacionamento contratos e alianças	Este parâmetro inclui os relacionamentos desenvolvidos com outras instituições de instrução mais elevada, como também com o governo local, os agentes financiadores, os conselhos de pesquisa, as companhias e os sócios, para a contratação de estudantes para: realizar cursos (ensinar) e pesquisar.
Capacidade de Inovação	Empreenda iniciativas totalmente novas que vão além da estratégia atual	Talvez este seja o recurso mais difícil de se aplicar nas instituições de ensino superior por causa da necessidade de manter a qualidade da provisão sem danificar padrões acadêmicos, mas é igualmente aplicável ao ensino da estratégia (aprendizagem e desenvolvimento de processos inovadores, por exemplo: aprendizado através da <i>web</i>), pesquisa (por exemplo, patentes) e a comercialização <i>outreach</i> (por exemplo, novos produtos e serviços a serem comercializados).
Competências Essenciais	Grupo de habilidades da produção e tecnologias que permitem uma organização de fornecer um benefício particular aos seus clientes	Isto poderia incluir várias áreas: o processo de ensino, aprendizagem e avaliação de estratégias; aplicação da teoria a problemas reais. Tanto para o desenvolvimento do ensino, como para consultorias sobre produtos ou para pesquisas, colocação de estudantes, levantamento de fundos e ou relacionamento com ex-alunos.
Vantagem baseada em conhecimento	Conhecimento tácito e explícito que as organizações contêm	É provável que se incluam estruturas e metodologias em consultorias, no material patenteado, em desenvolvimento profissional contínuo de alto nível (CPD) por meio de cursos de desenvolvimento, de competência e propriedade intelectual proveniente de pesquisa

Quadro 3 - Vantagens Competitivas Sustentáveis nas IES do Reino Unido.

Fonte: adaptado de Lynch e Baines (2004).

2 Metodologia

A resposta para o problema levantado nesta pesquisa decorre das relações existentes entre diversas variáveis. Para isso, foram analisadas as duas áreas de estudo, sendo elas: VBR. Visão Baseada em Recursos, com ênfase no modelo desenvolvido num estudo nas instituições de ensino superior no Reino Unido por Lynch e Baines (2004), e estratégia contínua seguindo o modelo de Mariotto (2003), adotados pelas entidades pesquisadas e qual a sua relação com o porte dessas organizações, como se pode verificar no Quadro 4.

Recursos	Estratégia Contínua	Porte
Aprendizado contínuo	Quanto às estruturas, processo e técnicas.	Nº de alunos
Comunicação positiva	Quanto às condições criadas	Nº de professores
Parceria com outras IES	Quanto às promoções realizadas	Nº de cursos
Novas iniciativas além da estratégia atual		
União da prática com a teoria no processo de ensino		
Capacitação contínua		
Competência para levantamentos de fundos		
Criação de cursos compatíveis com o mercado		
Compatibilidade com pesquisas e financiadores		
Compatibilidade entre recursos institucionais e benefícios à comunidade		
Investimentos no desenvolvimento do docente e pesquisador		
Manutenção da qualidade para melhorar		

Quadro 4 - Relação entre as áreas de estudo em Recursos e Estratégia Contínua.

Fonte: elaborado pelos autores (2008)

Considerando os critérios quanto aos recursos, o tipo de estratégia adotada, o porte e a amostra de 37 universidades, a presente pesquisa foi desenvolvida mediante a aplicação da técnica de análise de agrupamento e correlação.

Para a pesquisa de campo, realizada no segundo semestre de 2007, foram elaborados questionários para aplicação com os dirigentes administradores das universidades do Brasil. Este questionário foi disponibilizado por meio do atalho de um sítio eletrônico, colocado no *e-mail* enviado a todos os reitores.

Do total de 179 universidades, 37 responderam o questionário (20%), uma disse que não responderia por se tratar de questões estratégicas da universidade e outra apenas disse que não participaria sem mais esclarecimentos, o restante, embora tenha recebido correspondência em mais de um endereço eletrônico, simplesmente não respondeu. Os contatos foram efetivados inicialmente por *e-mail* e reforçados

por ligações telefônicas. Foram enviados 1275 *e-mail's*, primeiramente para os endereços eletrônicos disponíveis no *site* do Ministério da Educação, em seguida, aos endereços disponíveis nos *sites* das associações de reitores e das próprias universidades, sendo enviado também para os endereços eletrônicos pessoais dos reitores que os disponibilizaram na Plataforma *Lattes*. A seguir, o gráfico 1 demonstra como foram distribuídas as universidades respondentes, por região do país.

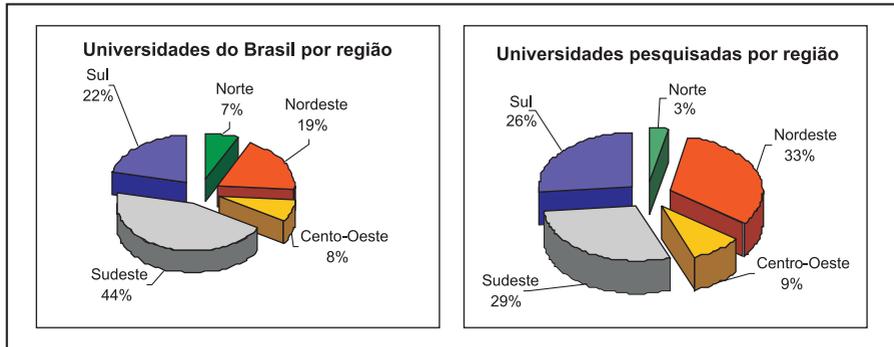


Gráfico 1 - Universidades no Brasil e as pesquisadas, por região.
Fonte: dados da pesquisa (2008).

Para a obtenção de respostas às variáveis de recursos e de estratégia contínua, utilizou-se a técnica não comparativa, caracterizada como escala *Likert*, na qual o respondente conceitua quanto ao grau de utilização da variável da seguinte forma: 0- Pésimo; 1 - Ruim; 2- Regular; 3- Bom; 4- Ótimo; e 5- Excelente.

Para definição do porte das universidades foram adotados os seguintes critérios: 1 - A quantidade do número de alunos matriculados nos cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado, ou seja, quanto maior o número de alunos matriculados na universidade maior o seu porte; 2 – Definido pela média ponderada dos valores nas categorias de números de alunos, cursos e docentes, nas quais foram atribuídos pesos diferentes conforme está demonstrado no Quadro 5.

	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Peso 1
Universidade	A x 1	B x 2	C x 3	D x 4	{(Ax1)+(Bx2)+(Cx3)+(Dx4)}/10

Quadro 5 - Modelo da tabela de cálculo do porte das universidades.
Fonte: elaborado pelos autores (2008)

Obtido esse *ranking* das universidades, por porte, tendo como parâmetros os dois critérios supracitados, foram levantadas mais duas classificações de universidades, sendo uma mediante os valores das médias dos conceitos atribuídos

nos questionários às variáveis de recursos e outra às variáveis de estratégias contínuas. Em sequência a esse procedimento foi realizada uma correlação de *Pearson* (MALHOTRA, 2001) entre as universidades selecionadas mediante a aplicação dos critérios 1 (números de alunos) e 2 (pesos), com as variáveis de recursos e, depois, com as de estratégia contínua.

Em seguida, realizou-se uma análise de agrupamentos ou *cluster analysis* com as universidades elencadas por porte de acordo com os critérios 1 e 2, cuja finalidade primária foi reunir as universidades por grupos com características similares para se analisar mediante a média, o desvio padrão, o coeficiente de variação e a frequência dos valores atribuídos a cada variável de recursos e de estratégia, a relação existente entre porte das universidades e a utilização dessas variáveis.

Na análise de agrupamentos composta pelo porte das universidades pelos os dois critérios, foram considerados de três a seis *clusters* para amostra, dos quais foi escolhido o *cluster* com três agrupamentos, por melhor definir o propósito desta pesquisa.

3 Análise dos resultados

Tendo como objetivo geral dessa pesquisa analisar, à luz do modelo proposto por Lynch e Baines (2004) e Mariotto (2003), a relação existente entre os recursos e estratégias contínuas, com o porte das Universidades do Brasil, verificou-se que a correlação existente entre o porte da universidade e o uso dos recursos e ou da estratégia contínua é pouco significativa, como demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 - Correlações entre porte recursos e estratégia contínua.

Correlação com o critério 1 (número de alunos)			Correlação com o critério 2 (pesos)		
Porte	Recursos	0,00071	Porte	Recursos	-0,13799
	Estratégia Contínua	-0,15537		Estratégia Contínua	0,03911

Fonte: Dados da pesquisa. (2008)

Em relação ao primeiro objetivo específico “Identificar se a utilização dos recursos existentes, baseado no modelo de Lynch e Baines (2004), tem relação no porte das universidades brasileiras”, a resposta encontrada para o objetivo geral acaba satisfazendo também aos objetivos específicos, demonstrando não haver correlação significativa entre a utilização dos recursos e o porte das universidades. No entanto, foi identificada que a utilização dos recursos por parte das universidades brasileiras é grande, como demonstra a Tabela 2, sobretudo no que tange ao uso de recursos como manutenção de parcerias com outras instituições de ensino superior, instituições governamentais e instituições financeiras; existências de incentivos ao

desenvolvimento de projetos de pesquisas e aprovação daqueles que apresentem maior compatibilidade entre as habilidades dos professores com as linhas de pesquisa da universidade e com as prioridades estabelecidas pelos financiadores; e do apoio para desenvolvimento do docente e do pesquisador. Portanto, independente do porte das universidades elas fazem bom uso dos recursos elencados na pesquisa, sendo que pelo critério 1 verifica-se uma utilização de 86% e pelo critério 2 de 93% na escala de bom à excelente.

Tabela 2 - Valores atribuídos às variáveis de recursos.

Valores atribuídos às variáveis de recursos							
Porte		0 péssimo	1 ruim	2 regular	3 bom	4 ótimo	5 excelente
Critério 1	Recursos	0%	1%	13%	14%	36%	36%
Critério 2	Recursos	0%	1%	6%	13%	49%	31%

Fonte: Elaborada pelos autores (2008).

Quanto ao segundo objetivo específico: Identificar se a utilização da estratégia contínua, segundo o modelo proposto por Mariotto (2003), tem relação com o porte das universidades do Brasil; verificou-se que não há correlação significativa. Identificou-se, entretanto, que as universidades pesquisadas fazem uso da estratégia contínua, e que a incidência de conceitos atribuídos na escala a valores de bom à excelente são predominantes, como demonstra a Tabela 3.

Tabela 3 - Valores atribuídos às variáveis de estratégia contínua.

Valores atribuídos às variáveis de estratégia contínua							
Porte		0 péssimo	1 ruim	2 regular	3 bom	4 ótimo	5 excelente
Critério 1	Estratégia Contínua	2%	1%	7%	26%	52%	12%
Critério 2	Estratégia Contínua	3%	7%	15%	17%	38%	20%

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

As universidades demonstraram, mediante ao alto índice de respostas atribuídas a valores de bom à excelente, que existe uma grande adesão às práticas como reuniões estratégicas, atenção contínua ao planejamento e à partilha e informações. No entanto, considerando que os menores conceitos foram aplicados ao uso de métodos em que se trabalha a realidade por meio de simulações, tais como: Modelos mentais explícitos, simulações computacionais, produtos experimentais e construção de cenários, as universidades demonstraram certa resistência aos tópicos da estratégia contínua, nos quais as organizações se condicionam a aprimorar suas

reações diante de prováveis acontecimentos provocados por meios de simulações com o objetivo de agirem de forma pró-ativa, evitando surpresas indesejadas. Constatou-se que o uso de estratégia contínua, independentemente dos conceitos atribuídos às variáveis levantadas no questionário, não demonstraram nenhuma correlação significativa com o porte das universidades. Tanto as consideradas grandes, quanto as pequenas reagem da mesma forma ao uso de estratégia contínua como ferramenta de gestão. As poucas variações não estão relacionadas ao porte das universidades, pois houve uma incidência equânime na distribuição dos conceitos atribuídos pelas universidades participantes.

Quanto ao terceiro e último objetivo específico: Comparar o porte das organizações que se utilizam de estratégia contínua, com as organizações que não utilizam, ficou caracterizado que não existe distinção de uso de estratégia contínua entre as universidades pesquisadas em relação ao porte. Existe uma correlação positiva entre a utilização das estratégias contínuas existentes nas universidades e porte delas, porém ela é baixíssima, o que demonstra uma fraca correlação entre essas variáveis, refutando, portanto, a primeira hipótese do estudo.

No caso da segunda hipótese, que pressupunha a existência de uma correlação alta e positiva, os dados mostraram o inverso, pois, também, com um valor de correlação ínfimo e negativo, ficou constatado que não existe uma correlação entre as variáveis porte e estratégia contínua.

A terceira hipótese desse estudo considerava que o porte das universidades com a implementação de estratégia contínua é superior ao das universidades que utilizam apenas as estratégias intencionadas ou emergentes, separadamente. Como já foi explanado anteriormente, na literatura pertinente ao assunto, a estratégia se caracteriza pelo como se fará e também pelo com se faz, ou, como se fez. A proposta de Mariotto é a união dessas duas formas, no entanto, as universidades aqui pesquisadas apresentaram respostas que lhes conferem a utilização do modelo que congrega as duas formas, e como as correlações obtidas foram inexpressivas, essa hipótese também foi refutada pela pesquisa.

Os agrupamentos adquiridos, tanto no critério porte por número de alunos, como pelo critério dos pesos, apresentaram as mesmas universidades por grupo, que estão distribuídos conforme demonstra a Tabela 4.

Tabela 4 - *Clusters* do porte das universidades.

<i>Clusters</i>	Freqüência	%	Média do número de alunos
1	27	72,9	11056
2	9	24,3	26634
3	1	2,8	135408

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

O *cluster 3* é composto por apenas uma universidade. Esta instituição se distingue das demais por ter um número de alunos de graduação bem acima das outras universidades respondentes. Trata-se de uma instituição relativamente nova, com 20 anos de existência e com 27 *Campi* distribuído em 65 unidades, tem a sua reitoria no Estado de São Paulo e institutos associados por todo o território nacional. Possui 138.000 alunos matriculados no primeiro semestre de 2007. O *cluster 1* é composto pelo maior número de componentes, são 27 universidades, enquanto que o *cluster 2* apresenta nove universidades, sendo três privadas e seis públicas, das quais quatro são federais e duas estaduais. Os *clusters* realizados nesta pesquisa agruparam universidades com similaridades comuns, para os dois critérios de porte, porém quanto à atribuição de conceitos, como se verificou nas Tabelas 2 e 3, não existe correlação entre as distinções dos grupos adquiridos e os valores atribuídos a estes conceitos.

Quanto à obtenção dos valores referentes à média, ao desvio padrão, ao coeficiente de variação e à frequência, atribuídos a cada variável de recursos e de estratégia, verificou-se poucas variações entre eles e a relação existente entre porte das universidades e a utilização dessas variáveis também se caracterizou como inexpressiva.

Conclusão

As universidades agrupadas apresentaram uma predominância à similaridade na distribuição de valores atribuídos às variáveis de recursos e de estratégia contínua. Os coeficientes de variação, os desvios-padrão e as médias não apresentaram grandes diferenças, o que reforça o resultado adquirido na pesquisa de que as universidades brasileiras buscam a prática de utilização de seus recursos, como também apresentaram flexibilidade para inserir estratégias emergentes às estratégias implementadas independentemente do porte da universidade. O tamanho da universidade, portanto, não justifica a inoperância quanto à superação de desafios inerentes à competitividade do setor. Esta pesquisa desmistifica a máxima de que as organizações de grande porte não podem aplicar modelos de gestão que são aplicados em empresas de médio ou pequeno porte, pois os dados tratados nessa pesquisa apontam que independente do porte as universidades podem sim fazer bons usos de seus recursos e adaptar as estratégias que emergem com suas estratégias já implementadas. Contudo, vale salientar que os pesquisados responderam um questionário semi-estruturado, não disfarçado, com escala *Likert*, o que não corresponde à abrangência e à complexidade do setor universitário como um todo, uma vez que os recursos e as estratégias são distintas a cada realidade institucional.

Outro aspecto a destacar é a falta de construção de cenários que antecipem possíveis problemas e conseqüentes soluções mediante a utilização de simulações, uma vez que as variáveis que adquiriram os menores valores da pesquisas foram aquelas referentes a temas como: modelos mentais explícitos, simulações computacionais, produtos experimentais e construção de cenários. Tentar fazer o futuro acontecer é uma atividade racional, e isso é imprescindível para qualquer empresa, porém alguns aspectos devem ser considerados, pois, segundo (REBELO E ERDMANN, 2004), é preciso adotar a proposta de formação de estratégias que comportem em seu processo mais flexibilidade, adaptabilidade, a dimensão do humano (subjetividade), do intuitivo, do espaço para aprendizagem dos agentes, ou seja, é preciso assegurar espaço para a emergência da novidade.

Por se tratar de uma pesquisa de abrangência nacional, uma das limitações foi não se obter o máximo de participantes possível, mas todas as 179 universidades foram convidadas a participar, e 37 responderam ao convite. Outra limitação foi a inexistência de um *ranking* oficial do Ministério da Educação, ou mesmo de uma entidade representativa do setor.

Está sendo elaborado este ano, com perspectiva de finalização para meados de 2008, um *ranking* oficial das universidades brasileiras pelo Ministério da Educação por meio do Instituto Nacional de Ensino e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Presença de um parâmetro mais abalizado para aferir o porte de uma universidade seria um referencial mais seguro para ancoragem dos dados obtidos na pesquisa.

A pouca quantidade de estudos que contemple as universidades e suas estratégias e recursos foi outra dificuldade encontrada. Existem alguns trabalhos relacionados às IES – Instituições de Ensino Superior, e na sua maioria de escopo estadual, mas ligados à universidade os bancos de dados pesquisados não apresentaram muitos resultados.

Como recomendação de novos estudos, poder-se-ia investigar os seguintes questionamentos: Qual o impacto dos recursos e da estratégia contínua no desempenho das universidades? Qual o impacto dos recursos na estratégia contínua? Como estão se preparando as universidades para enfrentar as mudanças provenientes da Reforma Universitária? Sugere-se, ainda, a realização de pesquisas que investiguem a capacidade das organizações em busca de alinhar suas estratégias emergentes com a manutenção do que seja imprescindível da estratégia implementada.

Referências

- ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN, J. R. The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 27, n. 7, p. 621-636, 2006.
- ANSELMO, E. Estratégia planejada versus estratégia emergente e desempenho empresarial: um estudo de casos múltiplos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CDROM.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? yes. *The Academy of Management Review*, Briarcliff, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J. et al. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 27, n. 6, p. 795-817, 2002.
- BORGES JÚNIOR, A. A.; LUCE, F. B. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso como os vencedores do prêmio “Top Marketing” da ADVB. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 36-44, jul./set. 2000.
- FORTE, S. H. A. C.; NOGUEIRA, M. E. M. M. Posicionamento estratégico das IESs cearenses: Um estudo quantitativo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CDROM
- FOSS, N. J. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. *Scandinavian Journal of Management*, Maryland Heights, v. 14, n. 3, p. 133-149, 1998.
- HOOLEY, G. et al. Market-focused resources, competitive positioning and firm performance. *Journal of Marketing Management*, Glasgow, v. 17, n. 5/6, Jul. p. 503-520, 2001.

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

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./jun. 2003.

MEYER JUNIOR, V.; MANGOLIM, L. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

MEYER JUNIOR, V.; MUGNOL, G. Competição e estratégia no contexto das instituições de ensino superior privadas. *Revista Diálogo Educacional*, Curitiba, v. 4, n. 11, p. 153-165, 2004.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, Cambridge, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987.

MINTZBERG, H. Patterns of strategy formation. *Management Science*, Philadelphia, v. 24, n. 9, p. 934-948, may, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, B. J. *O processo de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OSBORN, C. S. Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal informations. *Journal of Management Studies*, Hoboken, v. 35, n. 4, p. 481-509, July 1998.

PETERAF, A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas de análises de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REBELO, L. M. B.; COELHO, C. C. S. R. Edificação de um construto teórico sob processo de formação de estratégias de gestão em instituições de ensino superior (IES) à luz dos pressupostos da teoria da complexidade. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 5-20, 2007.

REBELO, L. M. B.; ERDMANN R. H. Formação de estratégias em universidades: processo formal, negociado ou construção permanente? *Revista Diálogo Educacional*, Curitiba, v. 4, n. 11, p. 117-133, jan./abr. 2004.

SIMONS, R. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 12, n. 1, p. 49-62, 1991.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. *Estratégia empresarial: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

Recebido: 12/12/2008

Aprovado: 04/05/2009