

# Gestão de Instituições de Ensino Superior sobre a Matriz da Visão Baseada em Recurso

## Um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior do Estado do Mato Grosso

1 ISOARES, Juliano Lima  
2 FONSECA, Janete Rosa da  
3 SAMPAIO, Danilo, Oliveira

### Resumo

A competitividade é algo cada vez mais latente no atual cenário globalizado. Isso faz com que as organizações construam diferenciais sobre seus concorrentes, consolidando a vantagem competitiva. Contudo, o conceito de *Benchmarking* faz com que as empresas percam rapidamente suas vantagens. Nesse sentido, Barney e Hesterly (2011) enfatizam que as organizações devem construir vantagens competitivas sustentáveis, assim seus concorrentes não terão em tempo hábil condições de atingir os resultados operacionais da organização, potencializando o lucro e a perpetuidade da empresa. A presente pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino superior localizada (IES) no Estado do Mato Grosso. O objetivo geral dessa pesquisa foi avaliar se a organização utiliza os princípios da Visão Baseada em Recurso (VBR) na formação de sua estratégia empresarial. Para atingir o mesmo, foram identificados como objetivos específicos levantar qual a importância dos recursos empresariais na formação da estratégia da IES; identificar a classificação dos recursos da IES na percepção do gestor; verificar a existência dos princípios da Visão Baseada em Recurso na formação da estratégia empresarial sobre os recursos empresariais. A metodologia da pesquisa foi exploratória e descritiva, por meio de um estudo de caso, com foco qualitativo, no qual, utilizou-se um questionário semiestruturado por meio de um roteiro, aplicando a escala Likert com cinco pontos. Foi possível perceber que a empresa pesquisada, dentre os oito recursos estudados, apresentou apenas três segundo as premissas da vantagem competitiva sustentável, concluindo que a IES não possui, em sua totalidade, a vantagem competitiva sustentável conforme proposto pelo método VRIO.

**Palavras-chaves:** Estratégia. Visão Baseada em Recurso. Instituição de Ensino Superior.

### Resumen

La competitividad es algo cada vez más latente en el actual escenario globalizado. Eso produce que las organizaciones construyan diferenciales sobre sus competidores, consolidando la ventaja competitiva. Sin embargo, el concepto de *Benchmarking* hace que las empresas pierdan rápidamente su ventaja. En ese sentido, Barney y Hesterly (2011) enfatizan que las organizaciones deben producir ventajas competitivas sustentables, así sus competidores no tendrán en tiempo efectivo condiciones de alcanzar los resultados operacionales de la organización, potencializando el lucro y la perpetuidad de la empresa. La presente pesquisa fué realizada en una institución de enseñanza superior (IES) en el estado de Mato Grosso. El

---

1 Mestre em Administração de Empresas, Especialista em Controladoria e Docência no Ensino Superior, graduado em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT

2 Pedagoga. Especialista em OE. MBA em Gestão Empresarial. Mestre e Doutora em Educação. Coordenadora do Curso de Pedagogia da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde-MT. Docente dos Programas de Pós-graduação Lato Sensu das Faculdades UNIC, FACEM, LA SALLE e FASIPE-MT/Brasil. Orientadora deste artigo.

3 Doutor em Administração de Empresas pela UFMG, docente da Universidade Federal de Juiz de Fora-MG/Brasil.

objetivo general de esta pesquisa fué evaluar si la organización utiliza los principios de la Visión Basada en Recurso (VBR) en la formulación de su estrategia empresarial. Para alcanzar lo mismo, fueron identificados como objetivos específicos levantar cual es la importancia de los recursos empresariales en la formulación de la estrategia de la IES; identificar la clasificación de los recursos de la IES en la percepción del gestor; verificar la existencia de los principios de la Visión Basada en Recursos en la formulación de la estrategia empresarial sobre los recursos empresariales. La metodología de la pesquisa fue exploratória y descriptiva, por medio de un estudio de caso, con foco cualitativo, en el cual se utilizó un cuestionario semi estructurado por medio de un itinerario, aplicando la escala Likert con cinco puntos. Fue posible percibir que la empresa pesquisada, dentro de los ocho recursos estudiados, presentó apenas tres según las premisas de la ventaja competitiva sustentable, concluyendo que la IES no posee, en su totalidad, la ventaja competitiva sustentable conforme lo propuesto por el método VRIO.

**Palabras llave:** Estrategia, Visión Basada en Recurso, Institución de Enseñanza Superior.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, sendo elas estatais, de capital misto ou privado, estão presentes em um ambiente com acirrada competitividade decorrente de um processo contínuo de globalização. Nesse contexto reavaliar e adaptar modelos de gestão de acordo com as novas necessidades de mercado torna-se fator de importância. O modelo de gestão trata-se de um conjunto de regras e valores de uma organização que condiciona o comportamento de todos os colaboradores para vivenciar a missão e visão das entidades (PADOVEZE, 2003; ANTHONY, GOVINDARAJAN, 2006).

A fim de manter a organização lucrativa, rentável e com sustentabilidade financeira, faz-se necessário uma análise criteriosa da visão e missão da organização. Realizar frequentemente uma reflexão de sua atuação no mercado, e arquitetando novos objetivos e metas, pode-se construir uma consistente estratégia empresarial (PORTER, 1989).

A estratégia empresarial está vinculada a fazer escolhas claras de como quer competir, diferenciando-se no mercado. A organização está envolvida em um contínuo processo de evolução, com o objetivo de adaptar as novas necessidades de mercado, direcionando rumo aos aspectos mais dinâmicos e competitivos (MINTZBERG, 2001).

E para esse fim se faz necessário determinar qual será a estratégia competitiva. A estratégia competitiva determina como será a utilização dos recursos disponíveis na empresa a fim de se diferenciar dos seus concorrentes. Para que essa diferença se perpetue, a empresa deverá focar suas atenções na criação da vantagem competitiva sustentável, também conhecido como Visão Baseada em Recurso - VBR (BARNEY; HESTERLY, 2011).

O VBR é um objeto de estudos aprofundados em administração estratégica. A finalidade do VBR é encontrar como as organizações utilizam seus recursos de forma competitiva, sendo que seus concorrentes não conseguem copiar tal utilização. Assim as utilizações dos seus recursos fazem parte de uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Segundo a Constituição Federal de 1988 em seu capítulo II, artigo 6º, explica um dos direitos sociais é a educação. Tal responsabilidade educacional foi estruturada em uma Lei específica, conhecida como LDB- Lei de Diretrizes e Bases de 1996. Percebendo as lacunas da administração pública ocasionada por diversos fatores, a iniciativa privada notou a grande potencialidade na prestação de serviços relacionado com a educação em todas as etapas do ensino, principalmente no ensino superior.

O objetivo central dessa pesquisa é *avaliar se a organização pesquisada utiliza os princípios da Visão Baseada em Recurso (VBR) na formação de sua estratégia empresarial*. Para tanto, especificamente, pretende-se: levantar qual a importância dos recursos empresariais na formação da estratégia da Instituição de Ensino Superior (IES) analisada; identificar a classificação dos recursos da IES na percepção do gestor e verificar a existência dos princípios da Visão Baseada em Recurso na formação da estratégia empresarial sobre os recursos empresariais.

A metodologia da pesquisa será do tipo exploratória-descritiva, por meio de um estudo de caso, possuindo uma preocupação do pesquisador em se manter informado sobre as mudanças ou resultados de pesquisas desenvolvidas anteriormente (BEUREN, 2004).

A pesquisa possui relevância para a sociedade, empresários e academia, pois a mesma sugere como os gestores podem adaptar em seu modelo de gestão os conceitos da Visão Baseada em Recurso – VBR, fortalecendo a sua estratégia competitiva sustentável e garantir a sobrevivência no mercado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A plataforma teórica do trabalho, que agrega um conjunto de conceitos iniciais sobre a pesquisa, estudará sobre administração estratégica, estratégia empresarial, vantagem competitiva, Visão Baseada em Recurso, VRIO, contabilidade gerencial, controladoria, modelo de gestão, controle gerencial e controle interno.

### 2.1 Administração Estratégica

A administração estratégica consolidou sua forma pela primeira vez após a fundação Ford e Carnegie Corporation investirem em pesquisas nas escolas de negócios nos anos 50. O resultado desse investimento materializou o relatório Gordon Howell, sendo que o relatório orientava um ensino de negócios que tivesse o intuito de incluir um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios (HERNAN; CONTRERAS *apud* GORDON; HOWELL, 1959).

A estratégia empresarial em especial a administração estratégica está em um processo contínuo de evolução, Mintzberg (2001, p. 27), considera que “[...] existe uma literatura em expansão no campo da administração estratégica, assim como no processo geral de negociação, que encara a estratégia desta maneira e, assim, enfoca sua atenção, nos seus aspectos mais dinâmicos e competitivos”.

Barney; Hesterly (2011) O processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, consolidando uma vantagem competitiva.

A missão da empresa é uma declaração ampla dos propósitos e valores da companhia, seus objetivos são alvos específicos e mensuráveis, podendo avaliar até que ponto está sendo realizando a sua missão. As análises externas tem por finalidade suas principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. As análises internas, identificam as forças e fraquezas organizacionais. A escolha estratégica é o momento que a organização escolhe a teoria de como obter vantagem competitiva. Na implementação da estratégia é a oportunidade que a entidade adota políticas e práticas organizacionais consistentes com a sua estratégia definida, assim sendo, o alinhamento de todos esses elementos gera a vantagem competitiva da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Dessa forma, existe a necessidade de aprofundar os estudos relacionados a administração estratégica para uma maior persuasão nas negociações. Para esse fim é **preciso** compreender o conceito de, estratégia empresarial.

### 2.1.1 Estratégia Empresarial

A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, cursos, destinos e programas de ação que devem ser seguidos para alcançar as metas e objetivos estabelecidos pela entidade (OLIVEIRA, 2001).

Porém, existe uma grande dificuldade em conceituar estratégia, mas sabe-se que etimologicamente a palavra deriva do grego *strategos*, sendo que existe uma relação extremamente militar, significando a arte do general, sendo a arte de conduzir as forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota (OLIVEIRA, 1991).

Para Porter (1996, p. 68) “[...] a estratégia é uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.” Corroborando com o conceito Welch (2005, p. 151) confirma que “[...] estratégia é o organismo vivo, que respira rápido, que requer muito esforço para sua concretização. Estratégia significa fazer escolhas claras sobre como competir”.

Oliveira (2001) colabora definindo que “a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa.”

Porter em seu artigo *What is Strategy ?*, publicado em 1996 pela Harvard Business School, apresenta que a estratégia competitiva consiste em ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor.

Todos os membros da organização deverão se envolver com a gestão estratégica, considerando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças que serão analisados para melhor adequação aos benefícios da organização, proporcionando uma vantagem competitiva (OLIVEIRA, 1997).

A estratégia competitiva é a constante busca a uma posição competitiva, sendo ela lucrativa, sustentável e favorável. Visando que o seu principal objetivo é o entendimento do que e no que a entidade vai se diferenciar no mercado, gerando uma vantagem competitiva (PORTER, 1989).

Barney; Hesterly (2011) colabora mostrando que uma entidade possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar mais valor econômico do que suas concorrentes, ou seja evidencia a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra um produto ou serviço

Para Porter (1989) as organizações que consolidarem uma vantagem competitiva correm um risco de sua vantagem ser copiada. Com essa preocupação as entidades devem se focar suas atenções em construir vantagens competitivas sustentáveis, também conhecidas como VBR, Visão Baseada em Recurso.

### 2.2 Visão Baseada em Recurso (VBR)

A Visão Baseada em Recurso – VBR, é um conceito novo no âmbito empresarial. O mesmo tem por sua perspectiva básica como um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controlados por uma empresa como fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Pereira e Fortes (2008), apresenta que a economista Edith Penrose em sua obra *The theory of the growth of the firm* em 1959 foi percussora dos estudos sobre a utilização dos conjuntos de recursos das empresas, originando o VBR.

Segundo o autor Barney; Hesterly (2011), a Visão Baseada em Recurso –VBR, considera os recursos das empresas tangíveis e intangíveis, a fim de ser usado para consolidar e implementar novas estratégias. Os recursos das organizações podem ser classificados em

quatro categorias, sendo, recurso financeiro, recurso físico, recurso humano e recurso organizacional.

O recurso financeiro da entidade incluem todo o capital que a empresa utiliza para criar e implementar estratégia. Os recursos físicos incluem toda a tecnologia física utilizada, englobando os equipamentos da organização, sua localização geográfica e seu acesso a matéria prima. O Recursos Humanos incluem os treinamentos, experiência, discernimento, inteligência, relacionamento e visão individual dos gestores e funcionários da empresa e por fim tem-se os recursos organizacionais, sendo um atributo de grupos de pessoas, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A VBR se baseia fundamentalmente sobre os recursos e as capacidades que as empresas podem controlar. Considerando que as empresas podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades mesmo atuando no mesmo setor. Sendo assim entende-se que algumas empresas são mais competentes que outras, pois utilizam os recursos de maneira diferenciada, esse conceito é conhecido como Heterogeneidade de Recurso (PEREIRA; FORTES, 2008 *apud* NETO ; PEREZ, 2002).

Para a organização identificar qual é sua fonte de vantagem competitiva sustentável, a principal ferramenta para conduzir essa análise interna é chamada de modelo VRIO. O modelo VRIO considera quatro questões que devem ser consideradas sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo, as questões são, o Valor, a Raridade, da Imitabilidade e da Organização.

### 2.2.1 VRIO

Na premissa do VBR, o foco da entidade é identificar seus recursos tangíveis e intangíveis e utilizar os mesmos para consolidar uma vantagem competitiva sustentável. Os recursos das organizações são classificados em quatro grandes categorias, sendo: recurso financeiro, recurso físico, recurso individual e organizacionais. Abaixo será apresentado os tipos de recursos baseado na obra de BARNEY e HESTERLY (2011).

Os recursos financeiros são todo dinheiro que a entidade utiliza para criar e implementar estratégias. Nessa categoria inclui todos o capital disponível dos empreendedores, acionistas, credores e bancos.

Relacionado aos recursos físicos, esta atrelado a tecnologia física da organização. Incluindo a planta e equipamentos da empresa, localização geográfica, acesso a matéria prima. Os recursos humanos incluem as *expertise* dos colaboradores, treinamento, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos colaboradores em especial dos gestores da entidade.

Ao falar em recursos humanos na organização esta relacionado ao indivíduo, enquanto no recursos organizacionais, são atributos e resultados da equipe, incluindo a estrutura formal da empresa seus subsistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, ou seja seu modelo de gestão.

Após compreender os recursos das empresas, deve-se identificar quais deles possuem valor mensurado, se são raros, se é possível de imitação e se estão organizados. Esses quatro critérios são conhecidos como VRIO.

Com o objetivo de melhor compreender o trabalho, será apresentado detalhadamente cada uma das características do VRIO, na respectiva ordem: recurso valioso, recurso raro, recurso imperfeitamente imitável e recurso organizado.

### 2.2.2 Recurso Valioso

Algumas organizações utilizam a sua disponibilidade de recursos econômicos para explorar suas atividades e neutralizar ameaças externas. Dessa forma a entidade aplica o poder do capital como vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para melhor utilizar esse recurso, a entidade deve concentrar energia para aumentar suas receitas e reduzir seus gastos, potencializando sua cadeia de valor. A cadeia de valor de uma empresa é um conjunto de atividades empresariais cujo o objetivo é a geração de um produto ou a prestação de um serviço (BARNEY; HESTERLY 2011).

A se refletir sobre a cadeia de valor da entidade deve se pensar sobre a utilização dos recursos organizacionais. Para Porter (1996) a cadeia de valor se divide em duas grandes categorias, as atividades primárias, que estão ligadas diretamente a atividade fim da empresa, tais como os departamentos de logística, produção, venda e marketing e atividades secundárias, sua finalidade é assessor o desenvolvimento os setores primarios, tais como finanças, serviços de informação, assessorias jurídicas.

Sendo assim a entidade que consegue criar valor na sua cadeia (atividades primárias e secundárias) potencializando seus faturamento, reduzindo todos os seus custos, os seus recursos valiosos e podem ser considerados como uma força da empresa, ofertando uma vantagem competitiva.

### **2.2.3 Recurso Raro**

Quando muitas organizações possuem o mesmo recurso ou capacidade, esse recurso dificilmente será fonte de vantagem competitiva para qualquer uma das empresas. Entretanto quando o recurso ou capacidade não é controlada por inúmeros concorrentes tendenciosamente poderá ser uma fonte de vantagem competitiva. Essa análise leva em consideração a raridade do recurso ou capacidade produtiva.

Barney; Hesterly (2011) apresenta que é difícil perceber se os recursos e as capacidades valiosas de uma empresa são únicas entre seus concorrentes, porém é possível que um pequeno número de empresas em um setor possua o recurso ou capacidade e ainda sim, obtenha vantagem competitiva.

De forma geral, considerando que o número de empresas que possuem determinado recurso ou capacidade valiosa, seja menor que o número de organizações necessárias para consolidar uma concorrência perfeita, esse recurso ou capacidade pode ser considerado raro e uma fonte potencial de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

### **2.2.4 Recurso Imperfeitamente Imitável**

Organizações com recursos raros e valiosos são comumente inovadores estratégicos, pois conseguem implementar estratégias únicas, pois seus concorrentes não detem tais recursos.

Entretanto os recursos organizacionais raros e valiosos só podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável se as organizações que não os detém enfrentarem desvantagem para desenvolver ou obter tais recursos.

Nesse sentido caso a empresa concorrente possua uma desvantagem de custo para imitar os recursos valiosos de uma empresa de sucesso, essa empresa inovadora pode conquistar uma vantagem competitiva sustentável.

Para Barney; Hesterly (2011, p. 67) a vantagem competitiva sustentável é “[...] Empresas que possuem e exploram recursos raros, valiosos e custos de imitar ao escolher e implementar suas estratégias podem desfrutar de um período de vantagem competitiva sustentável.”

De forma geral a imitação pode ocorrer de duas maneiras, duplicação direta, quando as empresas imitadoras podem tentar duplicar diretamente os recursos ou substituição, sendo que as organizações tentam substituir os recursos por elementos que exigem um dispêndio financeiro menor.

Nesse sentido quando mais complexo e custoso for para um concorrente imitar o recurso ou capacidade de uma empresa, mais tempo a empresa passará em uma condição confortável de vantagem competitiva.

### 2.2.5 Recurso Organização

Após verificar que para possuir uma vantagem competitiva, a empresa deve se preocupar com o valor da raridade e da imitabilidade de seus recursos. Assim tendo um melhor aproveitamento desses potenciais, quando bem organizados

Diversos componentes da empresa são relevantes ao se tratar da organização, em especial o sistema de controle gerencial. O sistema de controle gerencial trata-se das técnicas para unir as informações com o objetivo de planejar, controlar, motivar o comportamento dos colaboradores, avaliando o desempenho para a tomada de decisão (HORNGREN; SUNDEN; STRATTON, 2004).

Para Anthony e Govindarajan (2006 p. 33) “[...] o controle gerencial é um dos vários tipos das atividades de planejamento e controle que ocorrem numa organização [...] é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedeça às estratégias adotadas”.

Os controles gerenciais devem auxiliar os gestores em todos os momentos, fornecendo informações do presente e podendo até prever o futuro. Os mesmos têm por finalidade verificar se as estratégias traçadas (planejamento) estão sendo desempenhadas, favorecendo para que o objetivo da entidade seja atingido (ANTHONY, GOVINDARAJAN, 2006).

Assim sendo o controle gerencial deve agir de forma com que seu colaborador ao procurar atingir seus objetivos, favoreça a organização a atingir seus objetivos. Efetivamente existe uma grande dificuldade de unir os objetivos pessoais com os objetivos da empresa, entretanto, o controle gerencial deve ser um elo, chegando ao mais próximo possível da realização pessoal com os objetivos da empresa (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006; FLAMHOLTZ, 1996).

Barney; Hesterly (2011) desenvolveu uma tabela de análise. Nesse tabela avalia cada recurso, identificando se esse recurso é valioso, raro, custoso de imitar e se é organizado. Abaixo será apresentado a matriz do modelo VRIO, apresentada pelo Barney ; Hesterly (2011) e adaptada pelo autor.

**Quadro 06: Matriz VRIO**

Matriz do Modelo VRIO						
Valioso ?	Raro ?	Custoso de Imitar?	Explora do pela Empresa	Implicações Competitivas	Implicações Competitivas	Condição
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza	Quando a organização não tem determinada competência, ou quando está em posição inferior a seus concorrentes.
Sim	Não	-		Paridade competitiva	Força	Quando a organização tem determinada competência e se encontra no mesmo nível dos seus concorrentes.
				Vantagem	Força e	Quando a organização tem



Sim	Sim	Não		competitiva temporária	competência distintiva	certa competência em posição superior à concorrência mas não há como garantir que tal posição possa ser mantida.
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável	Quando a organização encontra-se em posição privilegiada com relação à certa competência e esta não pode ser duplicada pela concorrência.

**Fonte:** Adaptado pelo autor (Barney ; Hesterly, 2011, p.68).

Nesse momento conclui-se o capítulo do referencial teórico. Posterior será apresentado detalhadamente toda a metodologia da pesquisa. É importante frisar que a metodologia da pesquisa foi elaborada para atingir o objetivo geral da pesquisa, embasada pelo referencial teórico.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a construção do saber a pesquisa deve apresentar um nível de ordem favorecendo ao leitor, melhor entendimento da obra. Acredita-se que para desenvolvimento desta pesquisa a metodologia necessária contemplará um estudo exploratório-descritivo, estudo bibliográfico, pesquisa qualitativa, estudo de caso e utilizará um questionário semi estruturado, incluindo um roteiro, para a coleta de dados.

Quanto aos procedimentos, as tipologias de pesquisa abordam a maneira como se desenvolve o estudo e conseqüentemente a coleta de dados, para Kauark (2010) o tipo de pesquisa é o que caracteriza uma pesquisa em sua perspectiva metodológica. Influenciando o autor a utilizar instrumentos adequados para encontrar as respostas das questões problemas.

Quanto aos fins, a pesquisa possui a característica de ser exploratória, descritiva e qualitativa. Para Beuren (2006) a pesquisa exploratória é caracterizada quando há pouco conhecimento sobre o fenômeno estudado, buscando compreender com maior profundidade o assunto, contribuindo para o esclarecimento de questões superficialmente abordadas sobre a temática. Já a descritiva tem o objetivo de relatar, identificar, comparar, analisar, classificar os dados da pesquisa, sendo necessário que o pesquisador deva se preocupar com a delimitação da pesquisa.

O presente trabalho possui características qualitativas, pois visa compreender e classificar os processos da entidade, necessitando um maior conhecimento e um estudo profundo. As pesquisas qualitativas fornecem análises mais profundas em relação ao tema estudado. Em síntese a abordagem qualitativa tem a particularidade de analisar, compreender, classificar, entender o processo como um todo (BEUREN, 2004).

Quanto aos meios a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Para Beuren (2008) a pesquisa bibliográfica refere-se ao levantamento de todo material já produzido e publicado sobre determinado assunto para análise, interpretação e organização de ideias, de modo que se encontre a melhor solução possível para o problema em estudo. A pesquisa do tipo estudo de caso volta-se para o estudo de um evento específico, o pesquisador tem a oportunidade de aprofundar seus conhecimentos à respeito do objeto, devido a possibilidade de obtenção de informações detalhadas do mesmo.

Quanto ao universo e a amostra, a pesquisa foi um estudo de caso, ou seja, envolve apenas uma única organização, investigando profundamente seu modelo de gestão a fim de esclarecer o objetivo central dessa dissertação.

Para Beuren (2006) *apud* Gil (1999, p. 73) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo”.

O estudo foi realizado em uma Instituição de Ensino Superior do estado de Mato Grosso. O sujeito da pesquisa foi o diretor, pois o mesmo colabora na formação da estratégia competitiva e vantagem competitiva da organização, gerindo os recursos organizacionais com o objetivo de maximização e potencialização dos resultados operacionais.

Para a coleta dos dados foram utilizadas entrevistas ao diretor da unidade, tendo a característica exploratória, pois são utilizadas indagações de dados pré estabelecidos no roteiro da entrevistas.

Com a finalidade de cumprir os objetivos da pesquisa, o questionário da coleta de dados será dividido em quatro etapas, sendo perfil do diretor da IES, relação de importância dos recursos da IES, a classificação dos tipos de recursos da IES e a análise de cada recurso. Nesse momento apresentar-se-á o questionário que será aplicado e o objetivo de cada questão.

Na primeira etapa da pesquisa será identificado o perfil do diretor da IES. É extremamente importante compreender o perfil do gestor, pois é um fator determinante para as análises de dados.

Após questionário sobre o perfil do gestor da IES, será questionada a relação da importância dos recursos da instituição. Os recursos considerados nesse questionário são as perspectivas de avaliação do Ministério da Educação – MEC sobre as instituições de ensino.

Para apurar a importância de cada elemento foi utilizado escala Likert. Segundo Brandelise *apud* Baker, (2005), a Renis Likert em 1932 construiu a escala para medir níveis que indique o grau de concordância ou discordância dos entrevistados.

Para atender um objetivo da pesquisa foi estabelecido uma escala Likert com cinco elementos, sendo que o respondente aponta o nível de importância do elemento questionado na gestão da IES. A escala inicia com a opção “nenhuma importância” e conclui se com “Alta importância”.

Para compreender o nível de importância que o gestor atribui a cada elemento de exigência do MEC, foi questionado ao diretor qual é a classificação de cada tipo de recurso. Os recursos de uma organização poderão ser classificados segundo Barney; Hesterly(2011) entre recurso financeiros (capital), recurso físico (infraestrutura), recursos humanos (quadro de colaboradores) e recurso organizacional (modelo de gestão da organização).

É importante identificar qual é o tipo de recurso de cada elemento questionado ao diretor, pois na sequência conseguir-se-á visualizar se tal recurso possui as características do VRIO.

O questionário foi estruturado baseado em uma escala sobre quatro elementos característica (valioso, raro, imitável e organizado). O respondente observa a perspectiva e aponta a qual grupo de recurso na sua opinião é correspondente, sendo recurso financeiro, recurso humano, recurso físico e recurso organizacional.

Após questionar o perfil do entrevistado, o grau de importância das perspectivas do MEC em sua gestão, classificar os tipos de recursos existentes da IES, chega o momento mais importante da pesquisa.

Nesse momento será questionado ao diretor da IES se os recursos da sua IES fornecem uma vantagem competitiva sustentável. Foi questionado individualmente as oito perspectivas exigidas pelo Ministério da Educação como elemento importante de uma IES e identificado se no ato de formação da estratégia de cada elemento o gestor considera que esse recurso é valioso, raro, difícil de imitar e organizado.

Foram oito perguntas, cada uma com quatro elementos aos quais o entrevistado utilizou uma escala de Likert com cinco elementos, de 01 a 05. O diretor foi questionado se os recursos em análise raro, valioso, difícil de imitar e organizado.

Os perspectivas questionadas foram, o plano de desenvolvimento institucional –PDI, política de ensino e pesquisa, pós graduação e extensão, política de responsabilidade social,

política de comunicação com a sociedade, modelo de gestão, política de recursos humanos, infraestrutura física e a sustentabilidade financeira.

Assim, foi analisado todos os elementos como um recurso estratégico da IES, identificando se esse recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça (V-valor), se esse recurso é acessível a poucas empresas (R-raro), se o recurso possui dificuldade de ser copiado (I-imitabilidade), por fim analisar se o recurso é estruturado e organizado (O-organizado). O entrevistado aponta qual é a escala, sendo que 01 não atende e 05 atende completamente.

## 4 ESTUDO DE CASO

Em consonância com a pesquisa, diversas informações supracitadas abaixo foram extraídas do Projeto de Desenvolvimento Institucional – PDI da instituição de ensino superior - IES pesquisada.

A Instituição está localizada no estado de Mato Grosso, atuando em uma área que abrange os municípios de Vera, Nova Ubiratã, Boa Esperança do Norte, Santa Rita do Trivelato, Nova Mutum, Lucas do Rio Verde, Tapurah, Ipiranga do Norte e Cláudia.

A IES foi adquirida pelo grupo Kroton Educacional em outubro de 2011. A Kroton Educacional é uma das maiores organizações educacionais privadas do Brasil, com uma trajetória de mais de 45 anos na prestação de serviços no Ensino Básico e de quase 10 anos no Ensino Superior, por meio da marca Pitágoras. Em 2010, a Kroton adquiriu o Grupo IUNI Educacional, instituição que também atua na graduação e pós-graduação por meio das marcas UNIC, UNIME e FAMA. Atualmente são 40 unidades de Ensino Superior, presentes em 9 estados e 29 cidades brasileiras.

### 4.2.1 Visão e Missão da IES

A visão da empresa pode ser definida como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da empresa, ou seja, como a empresa se enxerga, ou como ela gostaria de ser vista (COSTA, 2007).

A IES possui a visão de “Ser excelência em educação superior nas respectivas áreas de atuação, por isso atua na educação superior focada na competitividade do indivíduo e nas organizações onde estão inseridos”.

Tendo como visão de futuro “Consolidar-se como IES reconhecida regional e nacionalmente na difusão, sistematização e produção de conhecimento e na qualidade dos serviços educacionais prestados à comunidade onde está inserida, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Estado do Mato Grosso.”

Pode-se conceituar missão como “[...] o motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir.” Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar” (OLIVEIRA, p. 71).

É extremamente necessário que a missão da entidade seja clara e objetiva para que todos os colaboradores compreenda a importância da mesma e atinja os resultados esperados (FIGUEIREDO, 2008).

A missão da instituição é “Formar cidadãos e prepará-los para o mercado de trabalho por isso atua na educação superior focada na competitividade do indivíduo e nas organizações onde estão inseridos.

### 4.5 Dimensões Investigadas

As instituições de ensino são organizações que são avaliadas constantemente pelos usuários internos e externos. Uma das mais importantes avaliações que verifica todos os principais recursos da IES é a avaliação a do SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, cujo objetivo é assegurar o processo nacional de avaliação de desempenho acadêmico.

Sua principal finalidade é a melhoria da qualidade da educação superior no Brasil, promovendo avaliações de instituições, cursos e desempenho estudantil. Para operacionalizar as avaliações das IES o SINAES obrigou as entidades a consolidar a Comissão própria de Avaliação – CPA.

A CPA tem a função de averiguar a qualidade dos processos e das rotinas da IES, identificando fragilidades, apontando sugestões e relatar ao Ministério da Educação os

resultados as avaliações institucionais. Segundo a Lei 10.861 de 14 de Abril de 2004 em seu artigo 3º a avaliação das instituições de ensino superior, contemplará as dez dimensões abaixo supracitadas:

**Quadro 15: Dimensões de avaliação de uma IES 2**

<b>Recurso</b>	<b>Descrição</b>
Organizacional	Plano de desenvolvimento institucional
Organizacional	Política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão
Organizacional	A responsabilidade social da instituição;
Organizacional	Comunicação com a sociedade;
Organizacional	Organização e gestão da instituição
Organizacional	Planejamento e avaliação
Organizacional	Políticas de atendimento aos estudantes;
Humano	As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo,
Físicos	
Financeiro	Sustentabilidade financeira

**Fonte:** Adaptado Barney; Hesterly 2011.

Após compreender as dez dimensões do SINAES serão os resultados e análises do questionário aplicado ao gestor da IES.

## 6 RESULTADO DA PESQUISA

Para realização da pesquisa, inicialmente foi estabelecido quais são os recursos de uma instituição de ensino superior. Para isso foi considerado como recurso os critérios de avaliação do Ministério da Educação –MEC.

Após estabelecer os recursos de uma IES, inicia-se a construção do questionário. O questionário foi dividido em quatro etapas. Na primeira etapa questionava-se sobre o perfil do gestor, no segundo momento identificava qual a importância de cada recurso na percepção do gestor.

Em seguida era classificado qual o tipo de recurso. Os recursos empresariais são divididos em quatro, sendo recurso físico, recurso humano, recurso financeiro e recurso organizacional.

A seguir foi analisado criteriosamente cada recurso da empresa com o objetivo de identificar se esse recurso gera uma vantagem competitiva sustentável. Foi questionado ao gestor se o recurso empresarial era valioso, raro, imitável e organizado. Para colher os dados foi utilizado uma escala Likert em cinco escalas, sendo que a nota um, corresponde que não atende, e cinco atende completamente.

Para melhor análise dos dados foi construído um quadro de resultados. Nela apresentava-se o resultado da escala Likert e a média da resposta para cada elemento. Abaixo segue a tabela.

**Quadro 25: Média dos Indicadores (continua)**

Recurso	Valioso	Dificuldade de Imitar	Não pode ser copiado	Organizado	Média dos Indicadores
O Plano de desenvolvimento institucional – PDI	3	5	1	5	3,5
A Política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão	5	5	5	5	5
A política responsabilidade social da instituição;	3	3	3	3	3
A política de comunicação com a sociedade;	3	3	3	3	3
O modelo de organização e gestão da instituição, (planejamento e avaliação e de atendimento aos estudantes)	5	5	5	5	5
As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo,	5	1	1	5	3
A Infraestrutura física da IES;	5	5	1	5	4
A Sustentabilidade financeira da IES;	5	5	5	5	5
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>31,5</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Ao analisar criteriosamente o plano de desenvolvimento institucional, nota-se que ele possui uma grande dificuldade de imitar, sendo muito organizado. Porém, é um recurso com uma facilidade de copiar muito grande, por esse motivo não se classifica com um recurso que permite uma vantagem competitiva sustentável. A nota geral desse recurso foi de 3,5.

Na política de ensino, pesquisa, pós graduação e extensão, ao analisar a escala, percebe-se que atingiu nota máxima em todos os critérios. Assim esse recurso é totalmente valioso, difícil de imitar, não podendo ser copiado e é organizado. A nota geral desse recurso foi 5, considerando uma vantagem competitiva sustentável.

A política de responsabilidade social e comunicação com a sociedade obtiveram as mesmas pontuações. Na escala Likert a nota foi 3. Tal recurso encontra-se em uma paridade competitiva, ou seja, não gera um diferencial competitivo, esses dois recursos pode ser utilizado de maneira estratégica a fim de potencializar a vantagem competitiva da IES. Nesse sentido carece uma maior atenção do gestor para esses dois elementos.

Já no modelo de gestão da IES, analisando os indicadores da escala Likert, foi tirado nota 5 em todos os critérios, sendo valioso, com dificuldade de imitar, não pode ser copiado e organizado. Analisando a matriz VRIO esse elemento permite uma vantagem competitiva sustentável.

A política de pessoas, relacionado ao quadro docente e corpo administrativo recebeu nota 5 no item valioso, entretanto é fácil de imitar e pode ser copiado, nesses dois critérios apurou-se nota 1 e por fim é um recurso totalmente organizado em suas políticas e processos. A média geral desse indicador foi 3 na escala Likert.

No item infraestrutura, na escala Likert suas notas foram 5 nos tópicos valioso, dificuldade de imitar e organizado e pode ser totalmente copiado. De forma geral esse item recebeu nota 4.

Por fim, ao se tratar de sustentabilidade financeira da empresa, esse recurso recebeu nota máxima na escala Likert em todos os critérios. Gerando uma vantagem competitiva sustentável.

Ao analisar todos os itens pode-se identificar que a política de ensino o modelo de gestão e a sustentabilidade financeira da IES são vantagens competitivas sustentáveis, já os demais recursos são considerados paridades competitivas.

De acordo com a escala de Likert, quando se trata dos resultados consolidados no melhor cenário a pontuação final será 40 pontos. As pontuações do recurso valioso, imitável, não copiável e organizado foram respectivamente, 34, 32, 24 e 36. Nesse sentido pode-se verificar que os recursos da empresa são quase em sua totalidade organizado, correndo um alto risco de ser copiado pelo seus concorrentes.

Para evidenciar as perspectivas que obtiveram as menores notas, foi construído um gráfico apontando o melhor e o pior cenário em cada perspectiva. No gráfico abaixo a linha azul significa a eficiência mínima, ou seja, evidencia a menor utilização dos recursos, a linha vermelha apresenta as médias de cada perspectivas na opinião do gestor e por fim a linha verde que aponta o melhor cenário em cada uma das perspectivas.

Com essa análise pode-se visualizar que as perspectivas com menores pontuações foram a política de responsabilidade social, política de comunicação e política de gestão de pessoas.

Quando se pensa a política de responsabilidade social, deve-se lembrar que no momento que o governo permitiu que a IES iniciasse suas atividades, uma das maiores obrigações deve estar relacionada ao bem estar social, sendo assim tal política pode ser entendida como uma perspectiva de grande importância na gestão de uma IES.

Ao se tratar da política de comunicação que a IES possui com a sociedade, pode ser compreendido como um mecanismo de apresentação de resultados das ações desenvolvidas na instituição, em especial suas ações relacionadas a responsabilidades social da IES.

É muito preocupante a pontuação dessas perspectivas. Ainda não proporciona uma desvantagem competitiva, contudo é extremamente preocupante que a política de gestão de pessoas possua um indicador tão baixo.

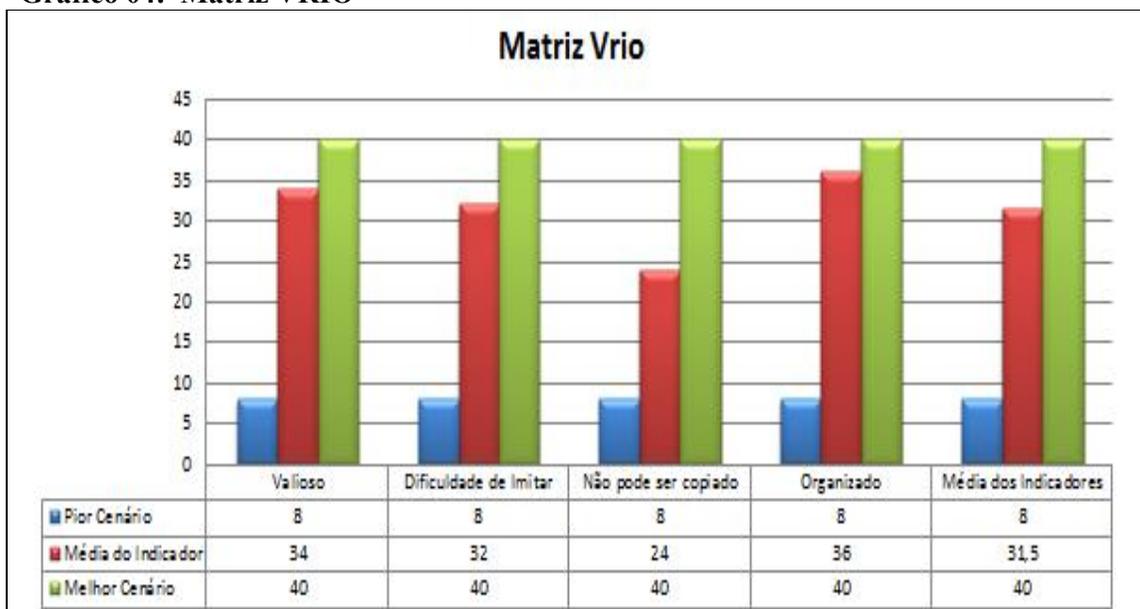
Como o negocio da instituição é fornecer ensino, carece de um grande quadro de colaboradores, nesse sentido a política de gestão de pessoas deve ser tão arrojada que permita que ela por si mesma consolide uma vantagem competitiva sustentável.

Evidente a cada momento que se aplica o questionário as respostas podem ser completamente diferente, pois a empresa é um organismo vivo, evoluindo constantemente suas ações e operações.

Talvez as perspectivas com menor pontuação não gere uma preocupação tão evidente no modelo de gestão do gestor, contudo são elemento extremamente relevantes para potencializar a vantagem competitiva da IES, permitindo assim um crescimento incalculável de seus resultados.

Foi acumulado todos os indicadores e identificou que o pior cenário a nota seria oito, pois atenderia minimamente a cada questão(oito questões multiplicado por 01). Quando a resposta atenderia completamente a nota seria quarenta pontos (oito questões multiplicado por 05)

Abaixo será apresentado um gráfico com tais características, sendo que no eixo X, são as características dos recursos (valioso, raro, imitável e organizado), já no eixo Y apresenta a pontuação geral das questões, de 01 a 40 pontos. A coluna azul aponta o pior cenário a vermelha o resultado do questionário e a verde o melhor cenário. Abaixo será apresentado o gráfico.

**Gráfico 04: Matriz VRIO**

**Fonte:** Elaborado pelo Autor.

Esse gráfico consolida toda a pesquisa, pois aponta se os recursos da IES se enquadra na matriz VRIO. Com a nota final da pesquisa permitiu perceber que a IES possui alguns recursos que caracterizam como vantagem competitiva (37,5%), entretanto, a maior parte dos recursos não permite a permite possuir uma vantagem competitiva sustentável.

Nesse sentido o gestor da IES deve se atentar em tais recursos, consolidando um planejamento estratégico para que todos os recursos da IES permitam que ela possua uma vantagem competitiva sustentável, podendo ser padronizadas como uma instituição modelo dentro do grupo Kroton Educacional.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A vantagem competitiva sustentável permite que uma organização explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça sem que seu concorrente possua condições de copiar, essa classificação é chamada visão baseada em recursos – VBR.

A visão baseada em recurso é uma ferramenta que busca consolidar as vantagens competitivas empresariais, sendo que o foco está em como as empresas utilizam seus recursos. Quando mais VBR a empresa possui maior será a lucratividade e perpetuidade da organização.

A problemática da pesquisa foi verificar se com o uso da Visão Baseada em Recurso, quais são os principais fatores que colaboram com a entidade a fim de executar sua administração estratégica.

Os objetivos específicos dessa pesquisa eram levantar qual a importância dos recursos empresariais na formação da estratégia da IES; identificar a classificação dos recursos da IES na percepção do gestor; verificar a existência dos princípios da Visão Baseada em Recurso na formação da estratégia empresarial sobre os recursos empresariais.

Antes de responder os objetivos específicos, foi levantado o perfil do gestor da IES. O gestor é formado em administração de empresas pela Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, especialista em docência do ensino superior e mestre em administração de empresas pela FEAD MG. Possui seis anos de experiência em docência no ensino superior e quatro anos dedicado a Universidade de Cuiabá.

O primeiro objetivo específico, sendo levantar qual a importância dos recursos empresariais na formação da estratégia da IES, foi totalmente respondido no item 5.2 desse trabalho. Com tal item foi possível perceber que em sua maioria todos os recursos geram grande preocupação (muita importância) na formação da estratégia geral do gestor.

Já o segundo objetivo específico, sendo identificar a classificação dos recursos da IES, foi completamente respondido no item 5.3. Esse item apresentou que 64,5% dos recursos empresariais são organizacionais, ou seja, são recursos que carecem de um sistema organizado de gestão, também identificado como controle gerencial.

O terceiro objetivo específico, foi verificar a existência dos princípios da Visão Baseada em Recurso na formação da estratégia empresarial sobre os recursos empresariais. Para responder esse objetivo foi utilizado os recursos empresariais de uma IES estabelecidos pelo Ministério da Educação – MEC, sendo eles a modelo do PDI, a política de responsabilidade social, a política de comunicação com a sociedade, a política de ensino, o modelo de gestão, a política de gestão de pessoas, a infraestrutura da IES e por fim a sustentabilidade financeira da empresa, sendo questionado se esses recursos se encaixam na matriz VRIO.

Essa questão foi completamente respondida no item 5.4. Com esse item foi possível perceber que das oito perspectivas da IES apenas três podem ser consideradas vantagem competitiva sustentável, sendo elas, política de ensino, modelo de gestão e sustentabilidade financeira.

Respondendo os três objetivos específicos, foi atingido o objetivo geral da pesquisa, sendo ele, avaliar se a organização utiliza os princípios da Visão Baseada em Recurso (VRIO) na formação de sua estratégia empresarial.

No estudo de caso, foram tabulados os dados e realizadas diversas reflexões a fim de apresentar se a empresa utiliza os princípios da VBR. Foi apresentada nesse item que grande parte dos recursos da IES é organizacional, a maior fragilidade da empresa é que seus recursos são facilmente copiados e sua maior potencialidade é que seus recursos são extremamente organizados.

Para atingir os objetivos acima supracitados, foi utilizada uma metodologia robusta, sendo estruturada da seguinte forma, quanto aos fins, descritiva e exploratória, quanto aos meios bibliográfica e estudo de caso, o sujeito da pesquisa foi o diretor da IES, a coleta de dados foi elaborada um questionário baseada na escala Likert de cinco pontos, quanto ao tratamento dos dados foi qualitativa e a limitação do método foi a restrição da estratégia da IES.

Ao se tratar das limitações da pesquisa, foi possível notar que o modelo de gestão da IES é bastante elaborado, contudo as fragilidades detectadas devem ser revistas imediatamente, pois são sobre esses recursos que a instituição será avaliada pelo Ministério da Educação.

Durante a realização da pesquisa houve vários pontos que muito surpreendeu o autor, sendo o primeiro a reflexão sobre quais recursos deveriam ser considerados na pesquisa. Durante muitas reflexões houve um *insight* de utilizar os critérios de avaliação da Comissão Própria de Avaliação - CPA, pois as perspectivas estudadas pela CPA são todos critérios de avaliação do MEC.

Após identificar quais deveriam ser os recursos estudados, foram dedicadas muitas horas de trabalho para elaborar o questionário (em apêndice), e nesse momento houve a maior surpresa da pesquisa.

O questionário elaborado, tendo sua base nos conceitos apontados no referencial teórico, surpreendeu o autor, pois em análise criteriosa notou-se que o mesmo pode ser utilizado por todas as instituições de ensino com o objetivo de verificar suas ações estratégicas. O mesmo questionário também pode ser uma ferramenta útil para o MEC no momento de avaliações de instituições ou de curso.

Nesse sentido pode-se apontar que a maior surpresa do autor é perceber que a maior contribuição da pesquisa foi o questionário elaborado, pois o mesmo pode ser utilizado em qualquer empresa, independente do negócio ou atividade. O objetivo do questionário não irá alterar, contudo pode ser uma excelente ferramenta de gestão estratégica de empresas.

Essa pesquisa permitiu evidenciar o quanto é importante refletir sobre uso dos recursos empresariais, entretanto, a partir dessa pesquisa e da ferramenta (questionário) deixada por ela, as próximas pesquisas poderão evoluir muito mais, tentando não apenas verificar quais recursos são caracterizados como VBR e sim estudar como as atuais organizações utilizam os recursos empresariais a fim de possuir o melhor desempenho, também conhecido como competências essenciais.

Dessa forma conclui-se toda a pesquisa apontando que a IES não possui uma vantagem competitiva sustentável segundo a teoria pesquisada, pois cinco elementos não se encaixaram na Matriz VRIO. Sugere-se que o gestor deve elaborar um planejamento estratégico para a IES estudada a fim de aumentar a pontuação dos indicadores para que todos atinjam a nota cinco.

Essa pesquisa poderá ser utilizada por todas as instituições de ensino a fim de identificar se sua IES possui vantagens competitivas sustentáveis. Também poderá ser utilizada por todas as outras empresas, pois a matriz, não se altera.

Por fim, conclui-se o trabalho dizendo que construir uma vantagem competitiva já não é mais o suficiente para uma empresa. As organizações devem agora focar em extrair o máximo de produtividade de seus recursos, estabelecendo padrões e criando valores em sua cadeia produtiva. E nesse momento estabelecer suas vantagens competitivas sustentáveis e utilizar ela como pilar para perpetuar o sucesso e crescimento da organização.

## 8 REFERENCIAS

- ANTHONY, R. N; GOVINDARAJAN, V. **Sistema de Controle Gerencial**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARNEY, J. B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011
- BEUREN, I. M. **Apresentação e estrutura do trabalho monográfico de acordo com as normas da ABNT**. In: SOUSA, Marco Aurélio Batista; COLAUTO, Romualdo Douglas (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- FLAMHOLTZ, E. Effective Organizational Control: A framework, Applications, and Implications. **European Management Journal**. v. 14. n. 6, dec. 1996.
- HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- KAUARK, F. **Metodologia da Pesquisa: guia prático**. 1. Ed. Bahia, 2010
- MINTZBERG, H.; QUIN, J. B. **O processo da estratégia** .3 ed.Porto Alegre: Brookman, 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**, São Paulo, Atlas, 1991
- PETER W, MARK J. K, J. PARNELL, **Administração Estratégica**, Ed Atlas, 2000
- PEREIRA, M.S; FORTE, S.H.A.C. **Visão Baseada em Recurso nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma análise ex-antes e ex-post à LBD/96**. Artigo publicado RAC, Curitiba, v.12, n.1, p. 107-129, jan/mar.2008.
- PORTER, M, **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campos. 1999.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: Criando e superando um desempenho superior** 37 Rio de Janeiro: Campos. 1989.
- \_\_\_\_\_. What is Strategy, Harvard Business Review, Novembro/Dezembro de 1996.
- SCOTT, C.; D;JAFFE, D. T; TOBE, G. R. **Visão, Valores e Missão Organizacional: construindo a organização do futuros**. Rio de Jnaeiro: Qualitymnark 1998.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 1989.
- WRIGHT, P, KROLL, M, PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.