

**O Enfoque Externo e o Enfoque Interno Como Determinantes das Ações Estratégicas
das Universidades: Um Estudo Comparativo da Furb e da Univali, SC, Brasil.**

**Ida Luciana Martins Noriler
Arnaldo Rosa de Andrade**

RESUMO

Está largamente difundido na literatura especializada em gestão que a análise do ambiente externo constitui o principal determinante das ações estratégicas das organizações. Por outro lado, a teoria dos recursos e capacidades – enfoque interno - vem confrontando esta abordagem, propondo uma visão alternativa, segundo a qual as estratégias devem ser formuladas a partir do “estoque” de recursos e capacidades internas da organização, e não a partir da análise do meio externo. O objetivo deste artigo foi o de verificar até que ponto as universidades objeto deste estudo utilizam o enfoque interno e/ou externo para a formulação de suas estratégias nas funções de ensino, pesquisa e extensão. O método de estudo foi quantitativo, e a pesquisa foi descritiva. As duas instituições objeto deste estudo foram a Universidade Regional de Blumenau (FURB) e a Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Utilizou-se da entrevista estruturada como instrumento para a coleta de dados. Os dados coletados foram examinados utilizando-se a estatística descritiva. Os resultados obtidos através da análise da pesquisa aplicada junto às duas instituições objeto deste estudo permitem afirmar que não há um modelo de gestão que possa ser considerado o melhor para qualquer ocasião.

Palavras-chave: Análise interna. Análise externa. Universidades.

1 INTRODUÇÃO

A formulação de estratégias tem sido, comumente, levada a cabo a partir da consideração das condições do ambiente externo e, sobretudo, da análise do setor em que a empresa está inserida. De acordo com este enfoque, o exame das influências do meio externo caracteriza-se como o principal instrumento de apoio à obtenção de informações necessárias para que se possa definir os rumos possíveis ao alcance dos resultados pretendidos. Assim, a análise das possíveis conjunturas e ameaças futuras, com o objetivo de explorá-las ou combatê-las respectivamente, constitui o cerne da maior parte dos trabalhos que tratam deste tema.

Contudo, ainda que esta abordagem seja predominante na literatura especializada, a mesma vem sendo confrontada pela teoria dos recursos e capacidades. Esta teoria propõe que a formulação de estratégias deve ocorrer a partir do potencial dos recursos e das capacidades internas da empresa, e não a partir da análise externa.

Deste modo, o artigo objetiva investigar a importância do enfoque externo e do interno através de uma análise entre duas universidades do Vale do Itajaí em Santa Catarina, Brasil - FURB e UNIVALI, evidenciando, em suas funções principais – ensino, pesquisa e extensão, a utilização dos dois enfoques para a formulação de estratégias.

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Na literatura especializada predominam as abordagens que consideram que a chave do êxito das empresas reside na sua adaptação às condições do ambiente externo. Desta forma, os atuais processos de formulação de estratégia estão, em sua maioria, baseados principalmente na análise de oportunidades e ameaças que o meio externo oferece, dedicando assim muito pouca atenção aos aspectos internos da organização.

Apesar de que a maior parte dos estudos e pesquisas realizados neste campo compartilham este entendimento, a teoria dos recursos e capacidades, vem confrontando esta abordagem, propondo uma visão alternativa segundo a qual as estratégias devem ser formuladas a partir do “estoque” de recursos e capacidades internas da empresa, e não a partir da análise do meio externo.

Assim, se detecta de imediato a necessidade de se aprofundar o debate sobre a aplicação destes dois enfoques, principalmente quando se trata de universidades, apresentando novas contribuições tanto aos dirigentes destas instituições, quanto aos pesquisadores da área de administração.

Neste contexto, o presente artigo objetiva responder as seguintes questões:

1. Quais são as características da abordagem externa e da abordagem interna?
2. Qual é a aplicabilidade destas abordagens no caso das universidades?
3. Existe uma melhor abordagem para a formulação de estratégias nas universidades?

1.2 OBJETIVO CONCRETO

O objetivo deste artigo é verificar até que ponto as universidades objeto deste estudo – FURB e UNIVALI - utilizam o enfoque interno e/ou externo para a formulação de suas estratégias nas funções de ensino, pesquisa e extensão.

2 O ENFOQUE EXTERNO

A palavra ambiente passou a figurar significativamente na literatura administrativa a partir da década de cinquenta, com a teoria geral dos sistemas, especialmente na área dos sistemas abertos. Entretanto, com a evolução constante por que vêm passando os estudos e pesquisas realizadas nesta área, a análise do ambiente externo evoluiu da “simples preocupação inicial” de garantir a sobrevivência da organização, passando a caracterizar-se como o “elemento chave” para a formulação de estratégias.

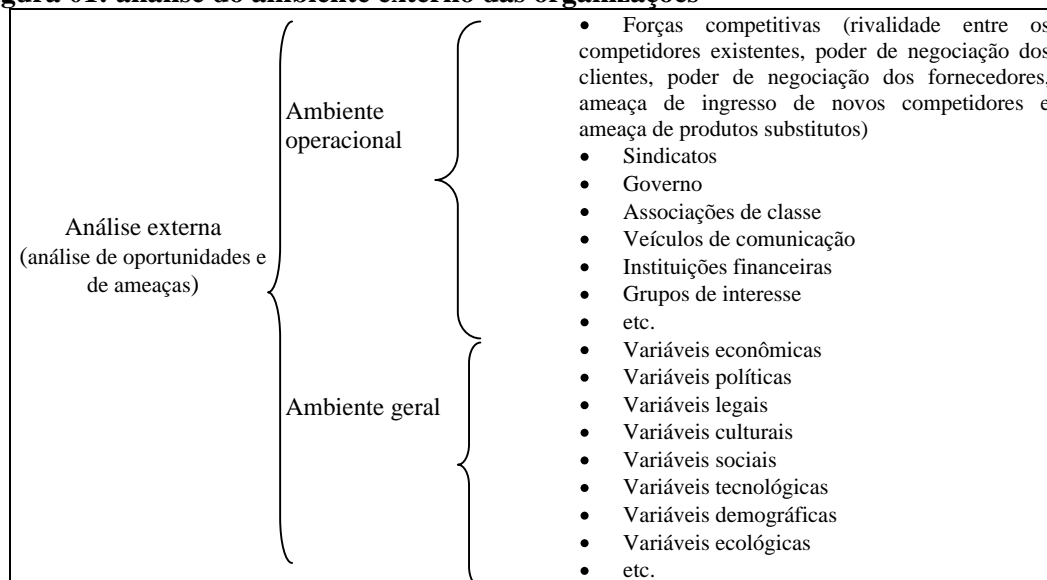
A partir da década de sessenta, por influência de autores tais como Chandler (1962), Andrews (1971) e Porter (1980), o enfoque externo passou a figurar como uma das principais ferramentas de auxílio aos administradores no desempenho de suas tarefas de tomada de decisão e condução da empresa rumo aos objetivos desejados.

Em termos mais específicos, o enfoque externo tem como “eixo central” a identificação de oportunidades e ameaças que possibilitem o desenvolvimento de estratégias de ação com a finalidade de precaver-se contra as ameaças antes que elas se tornem problemas, e tirar o máximo possível de proveito das oportunidades oferecidas pelo meio externo.

Assim, a maior parte dos trabalhos realizados na área da administração, especialmente no campo da estratégia, vêm concentrando seus esforços na apreciação das características do ambiente externo, nas questões de posicionamento, e principalmente na análise do setor no qual a empresa atua.

Para concretizar o desenvolvimento de estratégias, o enfoque externo tem privilegiado a busca informações a respeito das ameaças e oportunidades em dois segmentos: o ambiente operacional e o ambiente geral, tal como ilustra a Figura 01.

Figura 01: análise do ambiente externo das organizações



FONTE: os autores

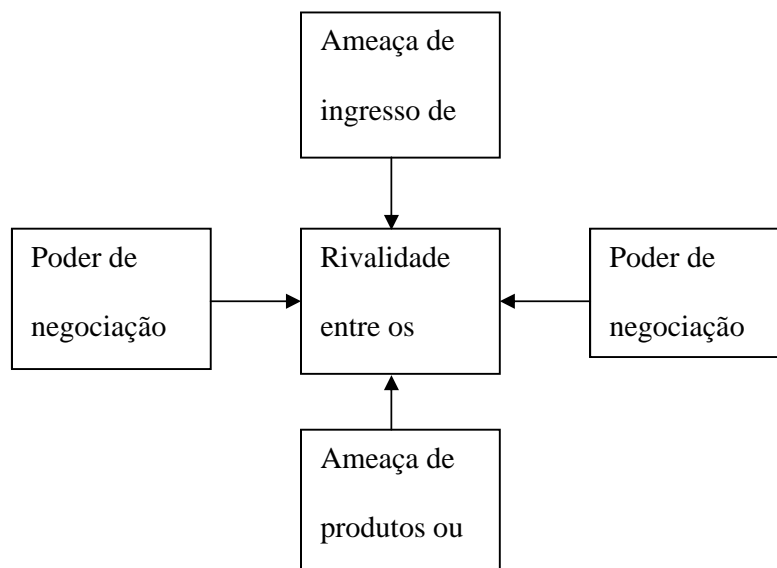
2.1 AMBIENTE OPERACIONAL

O ambiente operacional é constituído por um conjunto de variáveis (pessoas, grupos de pessoas ou organizações diversas) com as quais a organização mantém relações constantes e diretas, constituindo-se assim, na principal fonte de ameaças e oportunidades.

Um dos principais componentes da análise do ambiente operacional tem sido as cinco forças competitivas propostas por Porter (1994) a saber, conforme ilustrado na Figura 02: (1) rivalidade entre os competidores existentes, (2) poder de negociação dos clientes, (3) poder de negociação dos fornecedores, (4) ameaça de ingresso de novos competidores e (5) ameaça de produtos ou serviços substitutos.

O resultado da ação conjunta destas cinco forças, de acordo com Porter (1994), pode ocorrer de maneira diferente, dependendo do setor industrial em que a empresa está situada e, também, das características da empresa. Entretanto, além dos "simples competidores atuais", os clientes, os fornecedores, os substitutos e os concorrentes potenciais são todos competidores de maior ou menor importância, dependendo das características particulares. A esta concorrência, em seu sentido mais amplo, Porter (1994) chama de **rivalidade ampliada**. Porter (1994) destaca também que a ação conjunta das cinco forças competitivas afeta a concorrência do setor industrial. Desta forma, após o seu diagnóstico, a empresa está em posição de identificar suas fortalezas e suas debilidades em função do meio no qual compete.

Figura 02: as cinco forças competitivas do setor industrial



FONTE: adaptado de Porter, op. cit. (1994), p. 24.

A partir do conhecimento de seus pontos fortes e de seus pontos fracos, a empresa poderá desenvolver sua **estratégia competitiva**, que compreende uma ação ofensiva ou defensiva com o fim de criar uma posição defensível contra as cinco forças.

Além das cinco forças competitivas discutidas por Porter, o enfoque externo inclui a análise de outros componentes do ambiente operacional os quais também se caracterizam como importantes fontes de oportunidades e ameaças, tais como:

- Os **sindicatos de trabalhadores** ao representar os interesses de seus associados, em maior ou menor grau, afetam o comportamento e a atitude dos empregados em relação à empresa; o relacionamento superior subordinado; os índices de produtividade dos trabalhadores; as decisões relacionadas com a definição de salários e das condições gerais de trabalho oferecidas pela empresa, etc.
- O **governo**, tanto ao nível federal, como estadual e municipal, através da definição de suas prioridades, de seus programas de incentivos e de seus níveis de intervenção geralmente constituem oportunidades e/ou ameaças às empresas.
- As **instituições financeiras**, as negociações tais como os financiamentos de longo prazo para a ampliação das instalações e/ou para a compra de máquinas e equipamentos; os empréstimos de curto prazo para financiar as operações correntes; a contratação de seguros, são atividades cruciais para as empresas.
- Os **veículos de comunicação em massa**, tais como a televisão, os jornais e a mídia em geral interferem sistematicamente na formação da opinião pública, afetando significativamente a imagem da empresa junto à comunidade.
- Os **grupos de interesses especiais**, tais como os órgãos de defesa dos consumidores e as instituições que se dedicam à preservação da natureza, muitas vezes

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

adquirem poder suficiente para impor mudanças nas estratégias adotadas pelas empresas.

- Os **órgãos regulamentadores**, tais como o Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade Industrial (INMETRO), o Banco Central e outras instituições vinculadas aos Ministérios da Saúde, da Indústria e Comércio e da Agricultura, através da normalização, da inspeção, da certificação e da fiscalização interferem diretamente nas atividades empresariais e nos seus processos de formulação de estratégias.

2.2 AMBIENTE GERAL

O ambiente geral, ou macroambiente, é o mais complexo dos segmentos ambientais. Seus limites ou fronteiras são de difícil delineamento, constituindo-se num conjunto de variáveis que afetam não apenas as organizações, mas a estrutura competitiva de cada um dos setores industriais existentes e a sociedade como um todo.

Assim, as influências do ambiente geral podem alterar significativamente a solidez de qualquer organização. Ainda que possa parecer “distante do seu cotidiano”, a análise dos seus principais componentes, ou variáveis constitui uma atividade extremamente importante para o sucesso do empreendimento. A sua realização permite a obtenção de informações necessárias para a definição do “curso de ação” que possa conduzir a empresa ao alcance dos resultados desejados.

As principais variáveis que compõem o ambiente geral são:

- **Econômicas:** inflação, taxa de juros, estabilidade monetária, mercado de capitais, etc;
- **Políticas:** decisões governamentais, partidos políticos, ministérios, instituições diversas, etc.;
- **Legais:** legislação trabalhista, legislação tributária, etc.;
- **Culturais:** índice de alfabetização, níveis de escolaridade, estrutura institucional do sistema educacional, características culturais da população, etc.;
- **Sociais:** estrutura sócio-econômica, condições de vida da população, sistemas de valores, estilos de vida, etc.;
- **Tecnológicas:** capacidade de aquisição e desenvolvimento de tecnologia, ritmo de mudança tecnológica, etc.;
- **Demográficas:** índice de natalidade, índice de mortalidade, crescimento populacional, etc.;
- **Ecológicas:** condições físicas e geográficas do terreno, condições de clima, vegetação, etc.

Cada um destes componentes, em maior ou menor grau, também pode caracterizar-se como possíveis fontes de ameaças e/ou oportunidades para a organização, exigindo que seus dirigentes estejam sempre atentos às mudanças ambientais e suas influências sobre a organização.

3 O ENFOQUE INTERNO

De uma maneira bastante distinta da abordagem anterior, o enfoque interno propõe que os processos de formulação de estratégia e gestão ocorram a partir da análise do potencial dos recursos e das capacidades internas da empresa, e não a partir da análise externa.

Os partidários desta abordagem sustentam que, ainda que a análise das forças e debilidades organizacionais internas seja realizada por parte das empresas, estas não têm recebido a devida atenção. Deste modo a análise interna geralmente limita-se a verificação de fatores tais como a identificação de pontos fortes e pontos fracos, a adequação da estrutura organizacional, o desenvolvimento de sistemas de controles, não verificando adequadamente

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

quais são os recursos e as capacidades que constituem as reais fontes de vantagens competitivas da empresa.

Neste sentido, Grant (1991) comenta que quando o ambiente externo está continuamente mudando, os recursos e as capacidades da organização proporcionam uma base muito mais estável para se definir sua identidade e seus propósitos.

[...] em um mundo onde as preferências dos clientes são voláteis, suas identidades mudam e as tecnologias para servir-lhes se desenvolvem rapidamente, uma orientação externa não estabelece referências estáveis para formular estratégias a longo prazo. Quando o ambiente está mudando continuamente, a própria empresa, definida em função de seus recursos e capacidades, pode ser uma base muito mais sólida para estabelecer sua identidade. (GRANT, 1996, p. 152).

A teoria de recursos e capacidades propõe uma nova visão a respeito da formulação de estratégias, onde o enfoque interno torna-se a forma mais adequada para se definir a identidade da organização. A análise interna surge da preocupação que a empresa deve ter não apenas com o que deve oferecer aos seus clientes, mas, sobretudo com o que pode oferecer especialmente bem, conforme comenta Grant (1991).

A utilização dos recursos e capacidades da empresa como base para a formulação de estratégias de longo prazo descansa sobre duas premissas: a primeira é que os recursos e capacidades internos proporcionam a direção básica para a estratégia da empresa e, segunda, os recursos e capacidades são a fonte primária para os benefícios da empresa. (GRANT, 1991, p. 116).

A teoria dos recursos e capacidades fundamenta-se nos seguintes pressupostos conforme descrevem Barney (1991), Peteraf (1993), Maroto; Urbina (2004):

(1) As empresas que atuam em um mesmo setor (ou que pertencem a um mesmo grupo estratégico) não são idênticas em termos de recursos e capacidades estrategicamente relevantes;

(2) Os recursos e as capacidades internas da empresa são estavelmente heterogêneos, isto é, além de possuírem diferentes características, não estão disponíveis para todas as empresas nas mesmas condições. Por exemplo, as diversas organizações de um mesmo setor dificilmente terão iguais condições para adquirir recursos e desenvolver capacidades da mesma forma que o concorrente. Este fato ocorre em função das diferenças estruturais, diferenças em termos de poder de barganha, etc.

(3) A heterogeneidade dos recursos constitui a principal fonte de diferenciação e de vantagem competitiva. Cada empresa, dentro de um ambiente competitivo, desenvolve uma base estável de recursos e capacidades, a partir da qual as estratégias são formuladas. Deste modo, as características competitivas, e a capacidade de geração de rendas estão diretamente relacionados com a combinação/articulação dos recursos e das capacidades que a empresa dispõe;

(4) Finalmente, o que determinará a capacidade de uma empresa se adaptar ao ambiente externo são seus recursos e suas capacidades, os quais auxiliam no desenvolvimento das competências essenciais.

Obviamente, o sucesso de uma organização deve-se tanto às peculiaridades de seus recursos e de suas capacidades como às características competitivas do ambiente no qual está inserida. Entretanto, considerando-se que toda organização é um conjunto de recursos e de capacidades únicas, e que estes servem de base para a formulação de estratégias, pressupõe-se que esta é realmente a sua principal fonte de retornos. Itami (1994) comenta que a estratégia deve levar em consideração os fatores externos (clientes, concorrentes e tecnologia), porém, a empresa

deve estar bem articulada internamente e estar ciente de que são o nível de recursos e o clima organizacional que irão determinar sua capacidade de se adaptar.

Nesta perspectiva, a teoria dos recursos e capacidades enfoca a empresa como um conjunto de recursos e capacidades combinadas e articuladas e que se transformam em fatores potenciais de geração de rendas e vantagens competitivas sustentáveis no tempo. Dita combinação/articulação constitui o "eixo" do processo de formulação de estratégias da empresa. Deste modo, a combinação/articulação dos recursos e das capacidades internas da empresa, além de preservar a flexibilidade estratégica, gera informações mais realísticas para a formulação de estratégias orientadas para o longo prazo. Portanto, segundo esta abordagem, a organização deve privilegiar o desenho de estratégias que permitam, mais efetivamente, a utilização e a constante melhora de sua base de recursos como fonte de rendas e como instrumento de qualificação da *performance* da empresa.

Deste modo, uma análise perspicaz dos recursos e das capacidades da empresa deve anteceder a implementação de qualquer tipo de ação por parte da mesma.

O processo de formulação de estratégias a partir dos recursos e capacidades, segundo Grant(1991), ocorre de acordo com o que ilustra a Figura 03.

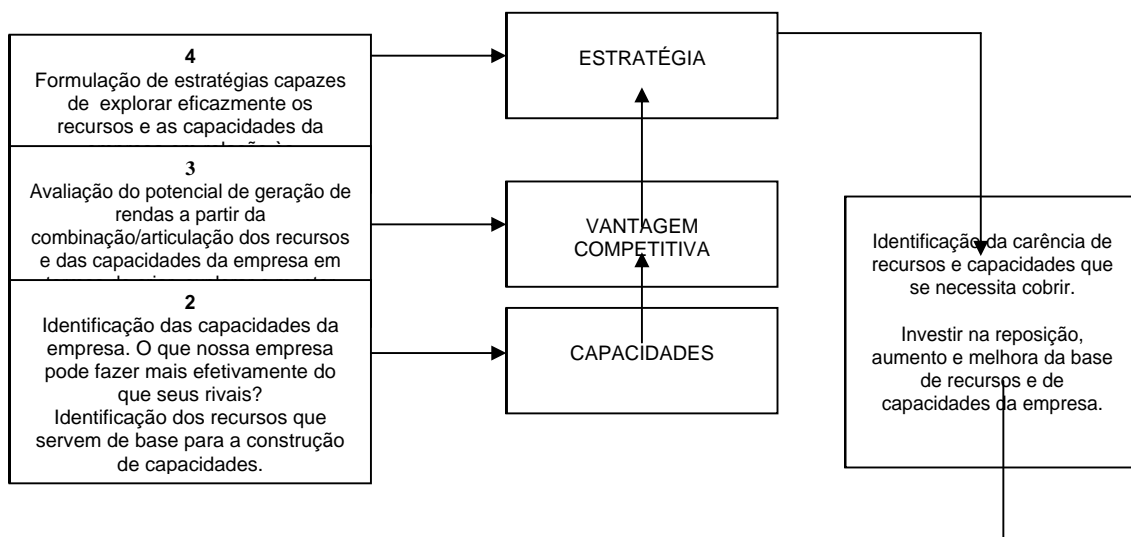
As **capacidades**, de acordo com Campos (1996), referem-se aos conhecimentos e as habilidades que, desde uma perspectiva dinâmica, originam as competências essenciais da empresa. "As **capacidades**, se referem às habilidades (ou talento) para utilizar os recursos de uma maneira combinada e coordenada com as pessoas e com os processos organizacionais, de uma forma que seja possível levar a cabo os fins desejados pela organização" (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Assim, as capacidades são agrupamentos/ combinações de recursos tangíveis e intangíveis.

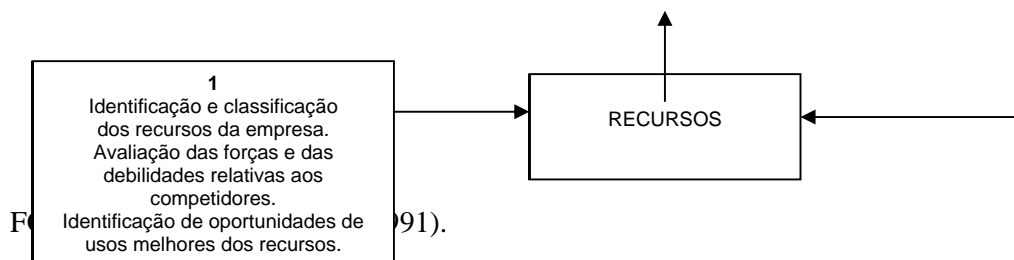
Os **recursos** de acordo com Grant (1991) e Hill; Jones (1996) referem-se aos meios físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, organizacionais e à reputação da empresa. Desta forma, trata-se dos recursos tangíveis e intangíveis.

A Figura 03 mostra que, inicialmente a empresa trata de identificar, classificar e analisar sua base de recursos e de capacidades internas. A seguir, verificando as diferentes possibilidades de combinação/articulação destes, procura identificar/avaliar o potencial de geração de rendas através das possibilidades de criação, exploração e sustentação de vantagens competitivas.

Finalmente, procura formular estratégias capazes de possibilitar uma exploração eficaz dos recursos e das capacidades da empresa em relação às oportunidades externas. Desta forma, na medida em que a empresa desenvolve estratégias a partir de sua base de recursos e de capacidades, inicia-se um ciclo no qual dita base passa por um processo de constante investimento, acumulação e melhoria, o que permite a sustentação de uma posição competitiva no mercado, a partir da heterogeneidade destes recursos.

Figura 03: O processo de formulação de estratégia a partir dos recursos e das capacidades da empresa





Assim, segundo o que prega a teoria dos recursos e capacidades, os recursos estratégicos e as capacidades da organização constituem uma base muito mais firme para a formulação de estratégias de longo prazo do que poderá proporcionar um enfoque externo.

Para Peteraf (1993), o que sustenta a vantagem competitiva da empresa são fatores tais como a heterogeneidade dos recursos, que se refere a "quantidade de atributos" dos recursos específicos da organização, e que os torna superior aos dos concorrentes; e as dificuldades que tem a concorrência para imitar ou substituir os recursos que geram vantagem competitiva em função de dificuldades de acesso, restrições legais, direitos de propriedade, desconhecimento por parte das outras empresas sobre qual é (ou quais são) o recurso e a capacidade que origina a vantagem competitiva, etc.

Rumelt (1984), diz que a vantagem competitiva da empresa é sustentada pelos "mecanismos de isolamento", tais como a reputação e imagem da empresa, as habilidades da equipe, a posse de recursos únicos e informações especiais, o conhecimento das atividades dos consumidores, as marcas e patentes que a organização possui, etc. Estes fatores transformam-se em mecanismos de isolamento, na medida em que geram dificuldades de acesso, por parte dos competidores, às oportunidades que os mesmos representam.

Kotler (1991) argumenta que as organizações devem buscar oportunidades em uma determinada área de produto/mercado no qual possam desfrutar de uma "vantagem diferencial", em função de poder fazer mais por esta oportunidade do que seus concorrentes. Isto é, a possibilidade de êxito torna-se maior quando as estratégias são desenvolvidas com a finalidade de "explorar" as atividades que a empresa pode "fazer especialmente bem", em função de suas "características especiais" (ou seja, em função das características de sua base de recursos e capacidades). Assim, para que a empresa possa manter sua posição competitiva, deve implementar estratégias que requeiram ativos idiossincráticos, ou seja, ativos que são acumulados no tempo e que se transformam em recursos e capacidades específicas da empresa, e que se tornam difíceis de serem apropriados pela concorrência.

4 METODOLOGIA UTILIZADA

O método de estudo foi quantitativo, o qual "retrata a sociedade por meio de emprego de variáveis e estudos estatísticos". (SILVEIRA, 2004, p. 109). A pesquisa foi descritiva.

As duas instituições escolhidas foram a Universidade Regional de Blumenau (FURB) e a Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), devido ao fato de serem universidades e, estarem localizadas na região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina, Brasil. A FURB é uma instituição de direito público. Segundo o Perfil ACAFE (2004), a FURB possui em torno de 14.000 alunos e 817 professores. A UNIVALI é uma instituição de direito privado e dispõem sua estrutura acadêmica a um universo de mais de 30.000 alunos, contando com um quadro de 1.741 professores.

A amostra foi definida como não probabilística, de caráter intencional, conforme descreve Barros; Lehfel (1986), haja visto que os elementos da amostra são escolhidos, pois se relacionam intencionalmente com as características estabelecidas. Os entrevistados foram as

figuras máximas de maior representatividade em cada uma das duas instituições. Foram ao todo 15 gestores entrevistados na FURB e 17 gestores na UNIVALI.

Utilizou-se da entrevista estruturada como instrumento para a coleta de dados, sendo esta fonte de evidência primária. A coleta dos dados para a pesquisa, ocorreu de maio de 2005 a junho do mesmo ano.

Os dados coletados foram examinados utilizando-se a estatística descritiva, elaborando-se para tanto, tabelas de frequência, nos quais as respostas dos entrevistados foram apresentadas através de números absolutos e relativos, com o objetivo de facilitar a análise crítica.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

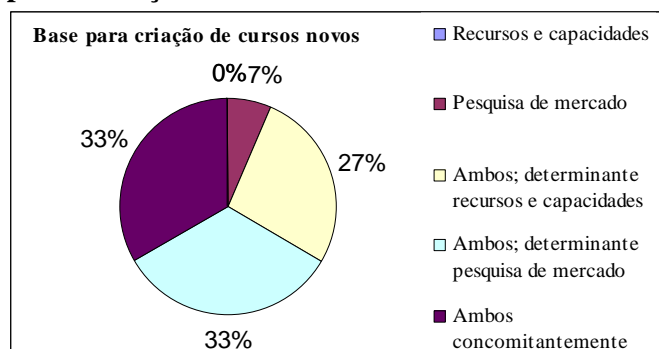
Analisando-se as questões que tratam de verificar se as universidades objeto deste estudo utilizam o enfoque interno e/ou externo para formular suas estratégias para as funções de ensino (criação de novos cursos), pesquisa (criação das linhas) e extensão (criação dos serviços), procurou-se identificar as tendências das duas universidades neste sentido. Assim, as respostas obtidas dos entrevistados foram agrupadas em cinco classes: (1) Utilização de recursos e capacidades; (2) Utilização de ambos, porém os recursos e capacidades são determinantes; (3) Utilização de ambos, concomitantemente; (4) Utilização de ambos, porém as pesquisas são determinantes; (5) Utilização de pesquisas.

Os resultados serão apresentados separadamente, para cada uma das universidades estudadas.

5.1 UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU: PERFORMANCE BASEADA NOS DOIS ENFOQUES

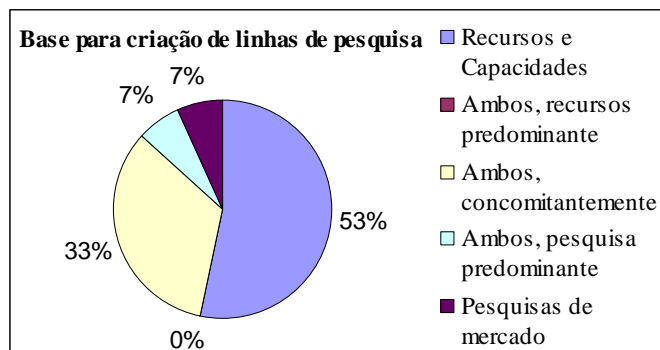
Das Figuras 04, 05 e 06, percebe-se que, em relação a formulação de estratégias para a criação de novos cursos, na FURB predomina ambos os enfoques, interno e externo. Já na criação de linhas de pesquisa, há um forte predomínio da utilização do enfoque interno. E para a criação de serviços de extensão, há a utilização dos dois enfoques.

Figura 04: A base para a criação de cursos novos na FURB



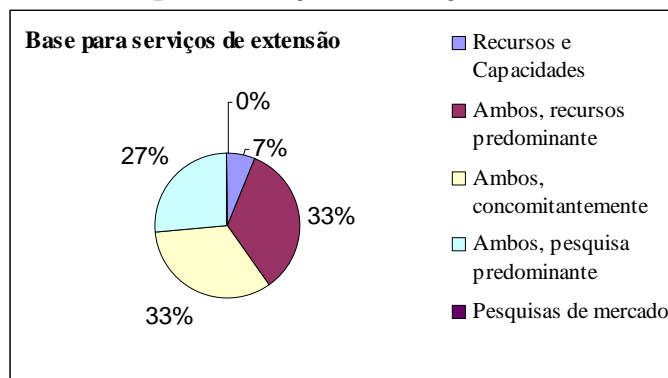
Fonte: Pesquisa

Figura 05: A base para a criação de linhas de pesquisa na FURB



Fonte: Pesquisa

Figura 06: A base para a criação de serviços de extensão na FURB



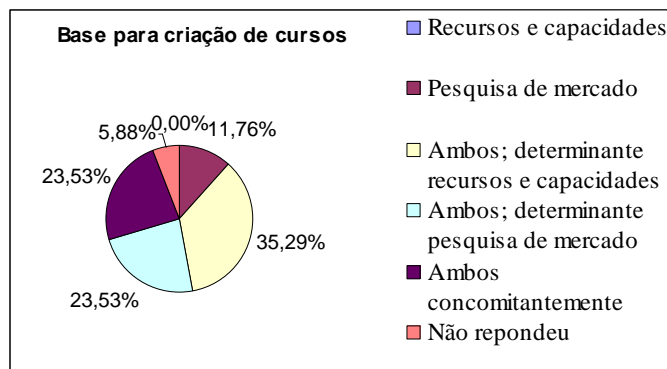
Fonte: Pesquisa

Fica evidente então, o predomínio da utilização dos dois enfoques por esta instituição, principalmente para as atividades de ensino e extensão. Já para a atividade de pesquisa, há o predomínio do enfoque interno.

5.2 UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ: PERFORMANCE BASEADA NO ENFOQUE EXTERNO

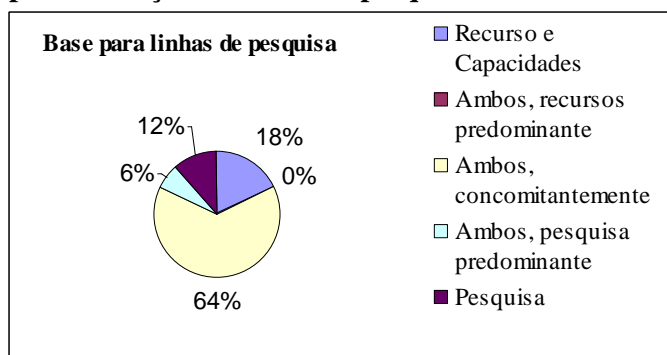
Da análise das Figuras 07, 08 e 09, percebe-se que, com relação a criação de cursos novos, na UNIVALI, ocorre a utilização dos dois enfoques. Porém, há o predomínio da utilização dos recursos e capacidades. Já para a criação de linhas de pesquisa, há o predomínio dos dois enfoques, interno e externo. E na criação dos serviços de extensão, os dois enfoques tem importância, mas predomina o externo.

Figura 07: A base para a criação de cursos novos na UNIVALI



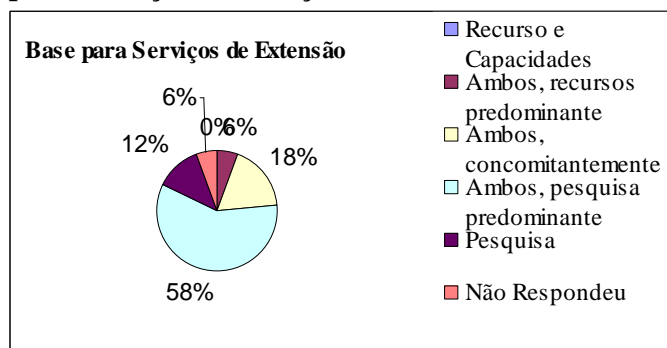
Fonte: pesquisa

Figura 08: A base para a criação de linhas de pesquisa na UNIVALI



Fonte: pesquisa

Figura 09: A base para a criação de serviços de extensão na UNIVALI



Fonte: pesquisa

Fica evidente que esta instituição utiliza os dois enfoques, predominando o interno para a criação de cursos, o externo para a criação de serviços de extensão e a utilização dos dois enfoques para criação de linhas de pesquisa.

6 CONCLUSÃO

Ainda que as duas abordagens apresentadas na análise teórica possam caracterizar-se, aparentemente, como contraditórias, os resultados obtidos através da análise das duas instituições objetos deste estudo permitem afirmar que não há um modelo de gestão que possa ser considerado o melhor para qualquer ocasião. Assim, tanto o enfoque externo, o qual considera que o ambiente externo constitui o principal determinante das ações estratégicas a serem adotadas, como o enfoque interno, segundo o qual as estratégias devem ser formuladas

a partir do “estoque” de recursos e capacidades internas da organização, são utilizados pelas instituições estudadas.

No caso da FURB, há o predomínio da utilização dos dois enfoques, principalmente para as atividades de ensino e extensão. Para a criação de linhas de pesquisa, há o predomínio do enfoque interno. No caso da UNIVALI, há o predomínio do enfoque interno para a criação de novos cursos, o enfoque externo para a criação de serviços de extensão e a utilização dos dois enfoques para criação de linhas de pesquisa.

Percebeu-se desta forma, que dependendo da função (ensino, pesquisa, extensão) a ser analisada, as universidades fazem uso da abordagem que se caracterize como a mais apropriada aos seus processos de formulação de estratégias e gestão. Não há uma abordagem única para as três funções e nem para cada uma delas.

REFERÊNCIAS

- AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic assets and organizational rent, **Strategic Management Journal**, Vol. 14, p. 33-46, 1993.
- ANDREWS, Kenneth R. **El concepto de estrategia de la empresa**. Barcelona: Orbis, 1971.
- ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DAS FUNDAÇÕES EDUCACIONAIS. **Perfil ACAFE 30 anos**. Florianópolis: ACAFE, 2004, 134 p.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, Vol. 17, Nº 1, p. 99 - 120, 1991.
- BARROS, Aidil Jesus Paes de.; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Um guia para a iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- CAMPOS, Eduardo Bueno. **Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos**, Madrid: Pirámide, 1996.
- CHANDLER, Alfred D. Jr. **Strategy and Structure: chapters in the history of american industrial enterprise**, Cambridge, MA: MIT PRESS, 1962.
- GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, **California Management Review**, spring, p. 114-135, 1991.
- _____. **Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones**, 1. Ed. Madrid: Civitas, 1996.
- HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. **Administración estratégica: un enfoque integrado**, Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1996.
- ITAMI, Hiroyuki. Los activos invisibles. In: CAMPBELL, Andrew; LUCHS, Kathlenn S. **Sinergia estratégica**. Bilbao (Espanha): Deusto, 1994.
- KOTLER, Philip. **Marketing**, São Paulo: Atlas, 1991.
- MAROTO, Juan Carrión ; URBINA, Marta Ortiz de. **La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento**. Disponível em: http://gestiondelconocimiento.com/conceptos_recursosycapacidades.htm. Acesso em: 31 de abr. 2004. 14:30:15.
- PETERAF, Margareth A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, **Strategic Management Journal**, Vol. 14, p. 179-191, 1993.
- PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**, New York: The Free Press, 1980.
- _____. **Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**, México: CECOSA, 1994.
- RUMELT, Richard P. Towards a strategic theory of the firm, em R. Lamb Ed., **Competitive Strategic Management**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, p. 556-570, 1984.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

SILVEIRA, Amélia(Org). Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias. 2.ed. Blumenau: Edifurb, 2004.