

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO 21**

Luciane G. Delani

**DIAGNÓSTICO NA EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO GRANDE DO SUL: APLICANDO A MATRIZ SWOT
E A ANÁLISE VRIO**

**Porto Alegre
2021**

Luciane G. Delani

**DIAGNÓSTICO NA EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO GRANDE DO SUL: APLICANDO A MATRIZ SWOT
E A ANÁLISE VRIO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre
2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões

Vice-reitora: Profa. Dra. Patrícia Helena Lucas Pranke

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO 21

Coordenador Geral: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador de Ensino: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

CIP – CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

Delani, Luciane G.

Diagnóstico na Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul : aplicando a matriz SWOT e a análise VRIO / Luciane G. Delani. - - 2021 .

69 f.

Orientador: Fernando Dias Lopes .

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) - - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Administração Pública no Século 21, Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. Editora universitária. 2. Planejamento estratégico. 3. Diagnóstico organizacional. 4. Análise SWOT. 5. Análise VRIO. I. Lopes, Fernando Dias. orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Escola de Administração da UFRGS
Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico
CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS
Telefone: 3308 3801
E-mail: eadadm@ufrgs.br

Luciane G. Delani

**DIAGNÓSTICO NA EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO GRANDE DO SUL: APLICANDO A MATRIZ SWOT
E A ANÁLISE VRIO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21.

Aprovada em _____ de _____ de 2021.

Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu companheiro, Fábio Kohem, que sempre me motivou e me incentivou nessa jornada, obrigada por toda paciência, carinho e estímulo.

Aos meus colegas de trabalho que colaboraram com toda dedicação.

A minha tutora, Bruna Cruz Anhaia, por sua atenção e por suas preciosas contribuições de forma exemplar.

Ao meu orientador, Fernando Dias Lopes, pela paciência, dedicação e disponibilidade. Seus comentários e contribuições foram indispensáveis para que esse trabalho pudesse ser construído.

RESUMO

As editoras universitárias como órgãos veiculadores de produção intelectual de suas instituições abrangem várias áreas do conhecimento, desempenhando um papel importante na ciência e na tecnologia, possibilitando, assim, um desenvolvimento social no país. Hoje, todavia, com expressivas mudanças acontecendo no setor editorial é necessário se reinventar para atender demandas da sociedade e da comunidade acadêmica, em especial, sobretudo em relação à rapidez, alcance e inovação. Para isso, é essencial que se conheça como se encontra o órgão atualmente, a fim de identificar quais as adversidades e as viabilidades. Diante desse contexto, o planejamento estratégico é vital para as empresas que desejam alcançar seus objetivos. Um dos instrumentos utilizados é o Diagnóstico Organizacional (DO) que permite criar um delineamento da empresa e, a partir disso, estabelecer quais recursos podem ser aprimorados e os que apresentam oportunidades, propiciando um bom suporte para o gestor. Diante disso, o escopo deste trabalho é analisar o diagnóstico organizacional, por meio da aplicação da ferramenta Análise SWOT, acrônimo formado pelas iniciais das palavras inglesas – *Strength* (forças); *Weakness* (fraquezas); *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) e, na sequência, empregar uma ferramenta com visão baseada em recursos – o modelo VRIO – acrônimo para Valor, Raridade, Inimitável e Organização – da Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EdUFRGS), uma vez que, a utilização desses mecanismos, além de fazer um inventário dos pontos fracos e dos pontos fortes (ambiente interno), também possa identificar a contribuição dos recursos identificados na Editora por meio da análise VRIO. Além disso, a Análise SWOT pode indicar também as oportunidades e as vulnerabilidades no contexto em que a empresa se encontra e, dessa forma, poder alcançar os melhores resultados, bem como estratégias de inovação editorial. A pesquisa se caracteriza como qualitativa, bibliográfica e pelo estudo de caso realizado na EdUFRGS. A coleta de dados será realizada mediante observação participante. A partir dessa contextualização, o problema que motiva a realização dessa pesquisa é descobrir se os recursos identificados, na EdUFRGS, podem auxiliar tanto o gestor a utilizá-los de forma eficiente, como fomentar uma vantagem sustentável? Os resultados obtidos indicam como um dos pontos fortes e vantagem “competitiva” sustentável da editora: o selo da UFRGS e como um dos pontos fracos: a falta de recursos humanos. Dentre as oportunidades identificadas, a participação de eventos e

feiras, divulgando os seus livros tanto dentro como fora da universidade; e como ameaça mais relevante, o corte de recursos financeiros.

Palavras-chave: Editora Universitária. Planejamento Estratégico. Diagnóstico Organizacional. Análise SWOT. Análise VRIO.

ABSTRACT

University publishers as organs that serve the intellectual production of their institutions cover several areas of knowledge, playing an important role in science and technology, thus enabling social development in the country. Today, however, with significant changes happening in the publishing sector it is necessary to reinvent itself to meet the demands of society and the academic community, especially in relation to speed, reach and innovation. For this, it is essential to know how the organ is currently, in order to identify what adversities and viability are given this context, strategic planning is vital for companies that want to achieve their goals. One of the instruments used is the Organizational Diagnosis (DO) that allows to create a design of the company and, from this, establish which resources can be improved and those that present opportunities, providing good support for the manager. Therefore, the scope of this work is to analyze the organizational diagnosis, through the application of the Tool Analysis SWOT, acronym formed by the initials of the English words - Strength (forces); Weakness; Opportunities and Threats and then employ a resource-based tool – the VRIO model – acronym for Valor, Rarity, Inimitable and Organization – of the Publisher of the Federal University of Rio Grande do Sul (EdUFRGS), since the use of these mechanisms, in addition to making an inventory of weaknesses and strengths (internal environment), can also identify the contribution of the resources identified in the Publisher through vrio analysis. In addition, SWOT Analysis can also indicate opportunities and vulnerabilities in the context in which the company is and, thus, be able to achieve the best results, as well as editorial innovation strategies. The research is characterized as qualitative, bibliographic and by the case study conducted at EdUFRGS. Data collection will be performed by participant observation. From this contextualization, the problem that motivates the realization of this research is to find out if the resources identified in EdUFRGS can help both the manager to use them efficiently, and to foster a sustainable advantage? The results obtained indicate as one of the strengths and sustainable "competitive" advantage of the publisher: the ufrgs label and as one of the weaknesses: the lack of human resources. Among the opportunities identified, the participation of events and fairs, disseminating their books both inside and outside the university; and as the most relevant threat, the cutting of financial resources.

Keywords: University Editor. Strategic Planning. Organizational Diagnosis. SWOT analysis. VRIO Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análise SWOT.....	36
------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Algumas diferenças básicas entre gestão pública e gestão privada.....	27
Quadro 2 - Níveis de planejamento.....	29
Quadro 3 - Perguntas para análise VRIO.....	41
Quadro 4 - Modelo VRIO e as implicações da análise dos recursos.....	42
Quadro 5 - Categorias de recursos de uma empresa.....	42
Quadro 6 - Classificação de recursos.....	43
Quadro 7 - Análise do ambiente interno por meio da análise SWOT.....	50
Quadro 8 - Análise do ambiente externo por meio da análise SWOT.....	51
Quadro 9 - Análise VRIO - Recursos identificados na EdUFRGS.....	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEU – Associação Brasileira das Editoras Universitárias

AMAN – Academia Militar das Agulhas Negras

CUP – Cambridge University Press

DO – Diagnóstico Organizacional

EdUFRGS – Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Edunesp – Editora da Universidade de São Paulo

EdUNB – Editora da Universidade de Brasília

IES – Instituições de Ensino Superior

MEC – Ministério de Educação e Cultura

OUP – Oxford University Press

PDF – Formato Portátil de Documento

PE – Planejamento Estratégico

PES – Planejamento Estratégico Situacional

PIDL – Programa Interuniversitário para Distribuição do Livro

Procad – Pró-reitoria de Coordenação Acadêmica

Proed – Projeto de Estímulo à Editoração do Trabalho Intelectual de Ensino Superior

Sesu – Secretaria de Ensino Superior

SNEU – Seminário Nacional das Editoras Universitárias

SWOT – *Strengths* (força), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

USP – Universidade de São Paulo

VBR – Visão Baseada em Recursos

VRIO – Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.1.1 Objetivo geral.....	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 ORIGEM DAS UNIVERSIDADES.....	17
2.2 ORIGEM DAS EDITORAS UNIVERSITÁRIAS.....	20
2.2.1 Diferenças entre editoras públicas e privadas.....	22
2.3 ESTRATÉGIA.....	24
2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	26
2.4.1 Gestão nas organizações públicas.....	26
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE).....	28
2.5.1 Modelos de planejamento: Normativo e Situacional de acordo com Matus...31	31
2.5.2 A importância do PE para a Administração Pública.....	34
2.6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL (DO).....	34
2.7 ANÁLISE SWOT.....	35
2.8 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR).....	38
2.9 ANÁLISE VRIO.....	40
3 METODOLOGIA.....	45
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	45
4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	47
4.1 EDITORA DA UFRGS.....	47
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	50
5.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO – ANÁLISE SWOT.....	50
5.1.1 Vantagem competitiva no setor público.....	52
5.2 AS IMPLICAÇÕES DOS RECURSOS DA EDITORA DA UFRGS.....	53
5.2.1 Recursos Físicos.....	54
5.2.2 Recursos Humanos.....	54
5.2.3 Recursos Financeiros.....	55
5.2.4 Recursos Organizacionais.....	55

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
7 REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

A produção das editoras universitárias está direcionada a obras de diversas áreas do conhecimento e sua atividade editorial é uma das principais formas das universidades se conectarem com a sociedade refletindo, assim, a qualidade e o nível da pesquisa acadêmica.

As universidades, enquanto responsáveis por desenvolver o tripé ensino-pesquisa-extensão, têm segundo Bufrem (2015, p. 30) “[...] entre as suas funções, a de patrocinar a realização de pesquisas para a geração e renovação de conhecimentos e a produção do saber”. Haja vista que, de acordo com a autora, há a necessidade de registrar e transmitir essa sabedoria, o que é uma das principais premissas para a editora universitária.

Para Bufrem (2015, p. 30):

Cabe à editora universitária, portanto, pelo privilégio de integrar uma instituição eminentemente crítica, viabilizar o acesso da sociedade ao produto intelectual originado nela ou não, desde que considerado como contribuição para a melhoria dessa mesma sociedade. E, cabe à universidade, por sua vez, pela missão de qualificar também professores responsáveis pelo ensino da leitura, encontrar caminhos para que a sociedade seja capacitada a ler criticamente. Daí a importância de considerar a questão da leitura como uma carência social e a questão da editora como um esforço para o suprimento de fontes de informação adequadas.

No entanto, com base na necessidade de expansão e visando obter maiores parcelas de participação no mercado, é essencial fazer uso de instrumentos de gestão que possam vir a assegurar o atendimento às demandas não só do universo acadêmico, como também da sociedade em geral.

Por conta disso, é importante fazer um planejamento sistematizado que aponte diretrizes para o crescimento da organização. Diante disso, fazer um diagnóstico organizacional para identificar os ambientes, externo e interno, da organização é substancial.

Portanto, para esta pesquisa será utilizado o diagnóstico organizacional com auxílio da Análise SWOT, ferramenta que investiga tanto o cenário externo (oportunidades e ameaças) quanto o cenário interno (forças e fraquezas); combinada com a Análise VRIO, que explora o ambiente interno (forças e fraquezas) identificando os recursos estratégicos de uma organização.

A partir disso, saber se empregando a Análise SWOT com a Análise VRIO ajudará o gestor a tomar decisões estratégicas que contribuam para o aprimoramento da Editora assegurando a continuidade de publicação de suas obras, e a difusão do conhecimento produzido; bem como, gerenciar de maneira mais eficiente e com eficácia a organização de forma a buscar soluções para

os contratemplos. E, além disso, favorecer vantagem sustentável ao identificar os recursos da organização.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o ambiente organizacional da Editora com auxílio da ferramenta Matriz SWOT combinada com a Análise VRIO.

1.1.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a empresa estudada;
- Analisar a matriz SWOT;
- Identificar os pontos fortes e os pontos fracos;
- Identificar as oportunidades e as ameaças que cercam a EdUFRGS;
- Analisar a combinação da Análise SWOT com a Análise VRIO;
- Analisar os recursos e/ou capacidades identificados como eficientes pela Editora a partir da aplicação do VRIO.

1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo proposto tem como objetivo mostrar a importância do Diagnóstico Organizacional para uma empresa, uma vez que é por meio dele que investigamos o potencial e as dificuldades que cercam a organização. Haja vista, que procura detectar, com o auxílio da Análise SWOT os pontos fortes e fracos da empresa; assim como as oportunidades e as ameaças advindos do ambiente externo.

Nesse contexto, a pesquisa apresentará a aplicação do Diagnóstico Organizacional, na Editora da UFRGS, com a contribuição da Análise SWOT associada à Análise VRIO a fim de

verificar o ambiente interno e, diante disso, descobrir os recursos que proporcionam vantagem sustentável. Desse modo, este trabalho pretende agregar conhecimento tanto para a Editora, em estudo, como para o universo acadêmico e para a sociedade em geral.

Considerando esses fatores, a pesquisa se justifica pela relevância e viabilidade do tema, uma vez que tendo uma noção apurada do ambiente interno o gestor possa identificar e usar de forma eficiente e com eficácia os recursos da Editora tencionando o aperfeiçoamento da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do trabalho foi estruturado em nove tópicos: origem das universidades; origem das editoras universitárias; estratégia; administração estratégica; planejamento estratégico; diagnóstico organizacional; análise SWOT, Visão Baseada em Recursos (VBR) e análise VRIO.

2.1 ORIGEM DAS UNIVERSIDADES

Embora o presente estudo aborde a temática editoras universitárias, se faz necessário entender a origem das universidades.

De acordo com Katzenstein (1986, p. 98, *apud* BUFREM, 2015):

O renascimento urbano provoca a expansão da vida intelectual e a ampliação das *universitas*. Nas corporações, formadas por alunos e mestres em torno de interesses comuns, o ensino era predominantemente oral. Mas, o comentário e as discussões sobre textos de apoio instrumentalizavam o ensino, os livros passaram a ser cada vez mais necessários. Por isso se diz que os misteres do livro organizaram-se em estreita dependência das universidades, surgindo, a partir de então, a figura do livreiro e do estacionário, este responsável pelas *peciae*, partes do manuscrito-modelo, o exemplar de cada tratado de teologia ou arte liberal de que a universidade necessitasse.

Katzenstein (1986, p. 98), observa o contexto cultural da Europa na Idade Média, como também as implicações com as fundações das universidades sobre a situação; e cita:

[...] com o número crescente de estudantes matriculados nas universidades e escolas, a demanda de livros aumentou. Na França, a leitura das pessoas eruditas consistia, a par da Bíblia, na Beletrística, bestiários, Astronomia, Geografia, História Universal e da Igreja, Direito, Medicina e Música”.

A prática dos *scriptoria* (espaços onde ficavam os manuscritos) nos mosteiros, conforme Katzenstein (1986), continuou nos séculos XII a XIV nas universidades francesas, italianas e espanholas, enquanto nas universidades alemãs, o professor ditava os textos aos alunos, que os escreviam. Havia regras estritas que determinavam a quem era permitido ditar e como controlar os

textos. Apesar do esforço dos sábios e religiosos, estes textos continham muitos erros, o que se constituía em entrave para o ensino universitário.

De acordo com Castro (2014, p. 45), “[...] a universidade ocidental é fruto do processo de urbanização retomado a partir do século X e, mais precisamente, no século XI na Europa Ocidental.” Ainda, conforme o autor, a Universidade de Bolonha, na Itália, fundada em 1088, é considerada o berço da universidade ocidental. Castro (2014), afirma que, na mesma época, o movimento de criação de universidades se generalizou pela Europa.

Nesse contexto, constitui-se na Inglaterra a Universidade de Oxford, e na França, a Universidade de Paris. Ainda na Inglaterra, temos o exemplo de Cambridge que, ao lado de Oxford, são as duas grandes universidades inglesas clássicas e que simbolizam o início do ensino superior nesse país (CASTRO, 2014).

Almeida Filho relembra que as

[...] primeiras universidades foram fundadas na Itália e na França, no século XI. Essas universidades pioneiras eram abertamente escolásticas, absorvendo o papel social das instituições religiosas que haviam sido sua semente. As proto-universidades substituíram os mosteiros como principal locus de produção de conhecimento para uma sociedade feudal em transição, já nos albores do Renascimento, como alternativa da nascente sociedade civil (burgueses, artesãos etc.) aos centros de formação clerical, que tinham como missão educar a elite pensante da época (ALMEIDA FILHO, 2008, p. 83-84).

Durante o período que sucedeu sua formação, segundo Castro (2014), a universidade também se debatia contra os chamados poderes laicos, principalmente, contra o poder real que procurava submetê-las às corporações que significavam possibilidades de riqueza e prestígio aos interesses do reino.

Marilena Chauí aponta:

A legitimidade da universidade moderna fundou-se na conquista da ideia de autonomia do saber em face da religião e do Estado, portanto, na ideia de um conhecimento guiado por sua própria lógica, por necessidades imanentes a ele, tanto do ponto de vista de sua invenção ou descoberta como de sua transmissão. Em outras palavras, sobretudo depois da Revolução Francesa, a universidade concebe-se a si mesma como uma instituição republicana, pública e laica. (CHAUÍ, 2003, p. 5 *apud* CASTRO, 2014).

Já, por outro lado, as primeiras universidades latino-americanas são definidas por Charle e Verger (1996, p. 42) assim:

Na América Latina [ainda no período medieval], as mais antigas fundações foram as de São Domingos (1538), a de Lima (1551) e a do México (1551); instituídas por decreto real com estatutos inspirados nos de Salamanca e de Alcalá, quase sempre controladas por ordens religiosas (Dominicanos, Jesuítas), ensinando principalmente Teologia e Direito Canônico, as universidades da América Latina eram claramente fundações coloniais e missionárias: vinte delas foram estabelecidas antes da independência, com maior ou menor sucesso, nas principais colônias espanholas. No Brasil não houve nenhuma. Na América do Norte, as primeiras universidades, sob forma de colégios, foram antes de tudo o fruto de interesses locais: tratava-se de formar pastores e administradores de que necessitavam as colônias inglesas; os primeiros colégios foram Harvard (1636), Williamsburg (1693) e Yale (1701); em 1776 havia nove deles.

Entretanto, no Brasil, segundo Marques Neto e Rosa (2010), a implantação das universidades foi tardia, uma vez que, na época colonial, houve muita resistência à introdução de universidades – sobretudo por parte de Portugal.

Já Fávero (2000), afirma que

[...] apesar das inúmeras tentativas de implementação da instituição, como no século XVI, pelos jesuítas e com a Inconfidência Mineira em 1789, essa resistência transpassou o século XIX, quando foram criadas as primeiras escolas superiores, e persistiu durante a República. As universidades brasileiras datam do início do século XX e a primeira criada legalmente pelo governo federal, em 1920, foi a Universidade do Rio de Janeiro. (FÁVERO, 2000, p. 17).

A partir da década de 1960 iniciou uma reforma universitária no país. Que de acordo com Cunha (1988), o projeto político do poder visava limitar a autonomia da universidade e teve papel central na reforma. Embora o modelo doutrinário fosse idealista, o modelo nacional proposto foi o norte-americano. A universidade passou a ser avaliada em função de sua produtividade e da organização racional do trabalho. Ainda, nas palavras de Cunha:

[...] esse processo, baseado nos padrões vigentes na educação americana, teria sua origem na década de 1940, quando o governo brasileiro solicitou o serviço de um consultor norte-americano para traçar os planos de criação de um instituto tecnológico. O golpe de 1964 foi decisivo para a manutenção dos rumos já delineados, a partir de 1940, por administradores, professores e estudantes que viam na “modernização” um imperativo para a universidade brasileira. (CUNHA, 1988, p. 54).

Cabe, portanto, às universidades, além de formar profissionais, incentivar a opinião e favorecer a incorporação entre construção teórica rigorosa e observação sistemática da realidade para a qual contribui, não só por suas atividades fins, asseverando seu caráter indissociável, como

também por suas atividades-meio instigando sua estrutura dentro de princípios da ética e com criatividade. (BUFREM, 2015).

2.2 ORIGEM DAS EDITORAS UNIVERSITÁRIAS

Algumas editoras universitárias, segundo Bufrem (2015, p. 86), tiveram sua origem

[...] em pequenos parques gráficos, enquanto outras foram sendo criadas independentemente desses serviços, ou das chamadas imprensas universitárias. Criadas, ora como editoras, núcleos ou projetos editoriais, ora como órgãos com maior autonomia, algumas foram anexadas a projetos, vinculados a um órgão como um serviço ou assessoria de comunicação, ou mesmo a uma pró-reitoria. Houve editoras que passaram a ser vinculadas à imprensa ou parque gráfico da universidade.

A partir da década de 1960, a editora universitária iniciou sua prática, quando projetos editoriais foram se aperfeiçoando a partir dos serviços gráficos das imprensas universitárias, que conforme Sutcliffe (1978 *apud* BUFREM, 2015, p. 38) “pouco a pouco se transformando em editoras”.

Importa ressaltar que ainda hoje se confunde editora com gráfica, pois de acordo com Luzzatto (1984, p. 80), “[...] isso se dá devido à falta de precisão semântica e ao uso em língua inglesa do termo *university press* para designar o que, no Brasil, se entende por editora universitária”.

Ainda no tocante a este erro resultante de uma conceituação inadequada do que seja uma editora universitária, Luzzatto (1984, p. 80) chama a atenção em relação à confusão entre serviços gráficos (imprensa universitária) e editora, pois “[...] muitas editoras possuem uma produção tão reduzida que afirmar que dispõem de uma editora é exagero”. De acordo com o autor, “algumas das chamadas editoras na realidade não passam de gráficas ou imprensas, uma vez que não contam com um conselho editorial ou com serviços de divulgação e distribuição de suas obras”.

Entretanto, a produção reduzida não descaracteriza uma editora, sobretudo em tempos de crise ou quando a vinculação à instituição de ensino superior a sujeita a verbas governamentais até que se estruture, ampliando seu sistema de divulgação e distribuição e favorecendo a produção com os recursos oriundos da comercialização. (BUFREM, 2015, p. 39).

Diante do que foi dito, pode-se conceituar editora como um órgão formado por um conselho editorial, que possui um regimento, estabelece linhas editoriais e que seleciona, produz e divulga sua produção acadêmica.

As duas primeiras editoras universitárias no país a serem criadas, ocorreu na década de 1960. A primeira foi a Editora da Universidade de Brasília (EdUNB), em 1961, que, de acordo com Bufrem (2015), surgiu por conta de um projeto universitário criado por Anísio Teixeira e por Darcy Ribeiro; e, em 1962, a Editora da Universidade de São Paulo (Edusp).

Entre 1963 e 1970 não foram criadas editoras nas instituições de ensino superior brasileira, pois era a época da ditadura. Entretanto, as gráficas ou imprensas universitárias desenvolviam atividades como a produção de material administrativo e boletins de divulgação.

A partir de 1971,

[...] com a criação da Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EdUFRGS), ocorreu uma reativação editorial nas instituições universitárias que, de 1982 em diante, ganha intensidade. Cresce o movimento em prol de uma política geral de editoração, para o que alguns passos foram dados, tais como a criação do Programa Interuniversitário para Distribuição do Livro (PIDL), do Programa de Estímulo à Editoração do Trabalho Intelectual nas Instituições de Ensino Superior (Proed) e do pioneiro Seminário Nacional das Editoras Universitárias (Sneu), em Niterói. Somente entre 1985 e 1988 foram criadas dezenove editoras, inaugurando o intenso movimento que viria a caracterizar os últimos trinta anos do século XX. (BUFREM, 2015, p. 42).

Com relação ao Programa de Estímulo à Editoração do Trabalho Intelectual nas Instituições de Ensino Superior (Proed) citado por Bufrem, ele foi um marco para a EdUFRGS, uma vez que, de acordo com Luzzatto (1985b, p. 55): “[...] antes eram poucos originais que chegavam à editora, e para seus autores era mínima a esperança de vê-los publicados”. Entretanto com o auxílio do Proed, “em aproximadamente dois anos, publicamos quarenta e sete obras, sendo dezesseis livros-textos, doze textos para discussão, dezesseis publicações avulsas, três revistas e uma tese; num total de 74.800 exemplares, dos quais 37.743 já foram vendidos”.

A exemplo do que aconteceu na EdUFRGS, mais dez universidades foram contempladas no projeto-piloto, “escolhidas segundo a região, a organização jurídica – Fundações e Autarquias – e a potencialidade de produção de textos publicáveis”. (MEC/Proed, 1981b, p. 5 *apud* BUFREM, 2015, p. 125).

Ainda sobre o Programa, no documento de 1981, foi recomendado a criação de conselhos ou comissões editoriais, uma gerência específica para o programa e o intercâmbio de recursos gráficos entre as instituições. (BUFREM, 2015).

Criadas e consolidadas entre as décadas de 1960 e 1980, Bufrem (2015, p. 89) afirma que “as editoras universitárias brasileiras resultaram de movimentos isolados, carentes de uma política que as integrasse”.

Hoje, as editoras universitárias fortaleceram suas habilidades e aumentaram suas estruturas e, num cenário de mudanças, o meio editorial passou a ter a sua disposição, ferramentas do mundo virtual que proporcionam vasta divulgação de suas atividades e produções.

2.2.1 Diferenças entre editoras públicas e privadas

Quando se fala em órgãos públicos e empresas privadas, percebe-se que são duas instituições distintas. Uma vez que, as instituições públicas não visam ao lucro, e, sim, o bem público. Ao passo que, uma empresa privada, visa.

De acordo com Mesquita (1984, p. 27):

As diferenças, relações e competição entre editora privada e editora universitária pública têm motivado muitas discussões, em razão até, e precisamente, da definição do papel e das funções que desempenha a última. Evidencia-se coincidência e concordância no que se refere à não competitividade.

Bufrem (2015) declara que o conceito de editoração é como uma atividade organizada em forma de empresa para a publicação de livros, e que pode-se distinguir a editora privada da editora pública sob o aspecto da aferição de lucros. Uma vez que, para a primeira, o lucro é fator preponderante; enquanto para uma editora pública isso não ocorre, ou seja, o lucro deixa de ser a principal preocupação, havendo casos de publicações gratuitas.

Nessa perspectiva, Campos (1986, p. 110) ao considerar o lucro como elemento diferenciador refere-se à editora pública como aquela que não o tem como objeto principal e “não deve priorizar o que vende, mas o que é bom”.

Costa (1986, p. 90) reflete sobre as características próprias da pública que se distingue da editora privada, para a qual “as regras de consumo e de mercado, a indústria cultural, o *best seller* e o esmero na produção podem significar lucro e continuidade”.

Ao passo que, Miguel (1986b, p. 97) definiu o papel das editoras universitárias públicas “como projetos culturais e não comerciais, cabendo-lhes preservar a memória do que é produzido na universidade”.

Segundo Bufrem (2015, p. 45), os diretores das editoras públicas, por sua vez, vêm refletindo sobre a política a ser adotada em relação à questão da competitividade e a análise de suas posições mostra um consenso a respeito do espaço cultural a ser preenchido pelas públicas em relação às editoras privadas.

Entretanto, Salim Miguel (1986b, p. 98) afirma que “as editoras públicas assumem papel alternativo e/ou de complementação e não de concorrência às editoras privadas”.

Nessa mesma linha de pensamento, Garcez (1984, p. 61) considera

[...] a atuação complementar e não competitiva da editora pública em relação à indústria editorial privada, pois à editora pública compete descobrir talentos e não monopolizá-los, estimular autores e não mantê-los cativos, promover o amplo debate cultural e científico e não cerceá-lo.

Embora considerando os diferentes espaços de atuação, enfoques e finalidades de uma e de outra, Campos (1986, p. 110), diz que:

Há convicção entre os diretores de editoras públicas de que é possível uma ação conjunta ou integrada entre elas. Haja vista, que ao permitir a discussão aberta sobre problemas comuns enfrentados, essa ação integrada poderá evitar a concorrência desleal ou a utilização de métodos condenáveis na produção e na comercialização do livro.

As considerações acima mostram o amplo espectro de atividade das editoras e permite reconhecer suas idiossincrasias.

Entretanto, importa também adotar uma identidade institucional, como define Martins Filho (2008a, p. 11):

[...] a universidade não é uma empresa editorial. Trata-se de uma instituição que deve ter como uma de suas funções fundamentais a atividade editorial, uma vez que o livro permanece e permanecerá como o suporte privilegiado – mesmo que não único – da transmissão da ciência, da literatura, de todas as áreas do conhecimento e da expressão humana. Assim como, a editora universitária pública é um instrumento fundamental para a efetivação dos valores acadêmicos. Ela não deve se dedicar à busca de autores do mercado, mas, sim, prover e difundir o trabalho de seus professores e pesquisadores.

Logo, a relevância das editoras para as universidades é demonstrada pela frase de York Powell, citada em Bufrem *et al.* (2014, p. 154) “[...] se você tiver uma biblioteca e uma editora, você tem tudo o que é necessário para uma universidade”.

Nesse sentido, a essência da editora universitária como um canal de propagação de conhecimento científico é significativa, uma vez que descortina a importância que ela tem na evolução da ciência e no desenvolvimento social.

2.3 ESTRATÉGIA

O termo *estratégia*, de acordo com Tavares (2010, p. 254), “[...] deriva da expressão grega *strategos*, surgida no século IV a.C., e significa ‘a arte do general’”. Tavares (2010) ainda diz que até a época napoleônica, o termo *estratégia* referia-se à arte e à ciência de dirigir forças militares durante um conflito. Na sequência, relata que o significado de estratégia ampliou-se incorporando um contexto mais amplo, com a consideração de medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra.

Tavares (2010) conceitua estratégia como a orientação dos principais objetivos ou propósitos, e as políticas para conseguir as metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar. O autor ressalta que a escolha estratégica depende das condições do ambiente, incluindo-se as forças ambientais, públicos relevantes e ambiente competitivo e da organização. Além disso, lembra que a essência da escolha estratégica é projetar, desenvolver e lidar com mudanças dentro da abrangência de atuação escolhida pela organização, como também envolve objetivos, busca oportunidades e neutralização de ameaças, solução de problemas e adoção de posturas focadas nas forças organizacionais.

Para Oliveira (2013, p. 5), estratégia é definida como “um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”. De acordo com o autor, uma situação pode ser considerada como estratégica quando existe interligação entre os aspectos internos – controláveis – e externos – não controláveis – da empresa, que visa interagir com as oportunidades e as ameaças ambientais ou externas perante os pontos fortes e fracos internos da empresa.

Ao passo que, Thompson Jr. *et al.* (2011, p. 33) conceituam estratégia como “[...] o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa”. Os autores ainda enfatizam que a elaboração da estratégia representa um “compromisso para adotar um conjunto específico de ações

por parte dos gerentes visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer os clientes e competir de modo bem-sucedido”.

Já, o conceito de estratégia, segundo Serra *et al.* (2013, p. 7) é “[...] o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar os seus objetivos”. De acordo com os autores, na base da estratégia está, “além de inovação e criatividade, a capacidade de correr riscos de forma prudente e um excelente sentido de como fazer crescer e fortalecer a empresa que teve origem na oportunidade empreendedora”. Destacam também que para uma empresa alcançar uma vantagem competitiva, é preciso que adquira desempenho superior ao de seus concorrentes. Logo, para isto, requer estabelecer uma estratégia adequada, que se fundamente em três fatores: objetivos coerentes; excelente compreensão do negócio em que opera e avaliação adequada das capacidades internas.

Gamble e Thompson Jr. (2013, p 69) ressaltam que “[...] uma estratégia baseada em recursos usa os recursos e as competências competitivas mais valiosas de uma empresa para oferecer valor aos clientes de tal modo que os concorrentes acharão difícil responder à altura”.

Para finalizar esse tópico, Thurman (2012, p. 7) conceitua estratégia como a “[...] maneira de pensar as finalidades e aspirações em termos de noções como missão, valores e visão”. O autor evidencia que a estratégia é definida por dois conceitos econômicos relacionados: *escassez* e *competição*. Com relação à escassez, ele frisa que se refere à disponibilidade de recursos que qualquer organização necessita para realizar suas aspirações estratégicas. Uma vez que, os recursos incluem não apenas o que é tangível – dinheiro, matérias-primas, conhecimento, informação, espaço, instalações – mas também os intangíveis – compromisso, reputação. Visto que todos esses elementos, segundo Thurman (2012, p. 8), são “essenciais para a criação e o sustento de uma organização eficaz e todos são escassos”. Na sequência, o autor salienta que a realidade objetiva da escassez leva diretamente à competição, na qual os competidores são definidos “como aqueles que procuram aproveitar os mesmos recursos, ainda que possam usar esses recursos para realizar diferentes finalidades”.

Portanto, o êxito de uma empresa necessita, em primeiro lugar, de uma percepção exata do propósito e, em segundo, de uma representação do que se procura alcançar.

2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Administração estratégica, segundo Oliveira (2013, p. 6)

é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

De acordo com Gamble e Thompson Jr. (2013, p. 2), “[...] a administração estratégica implica o desenvolvimento de um plano de ação empresarial”. E sua importância encontra-se em três perguntas fundamentais: Qual é a atual situação?; Que direção deseja seguir?; Como chegar lá? (sendo esta a essência da administração estratégica).

Belmiro *et al.* (2014, p. 8) resumem a administração estratégica em:

Analisar o processo e prever os cenários futuros visando atender as demandas de longo prazo da organização. Isso só é possível a partir de trocas com o ambiente externo (inclusive com o governo): observando as mudanças econômicas, adotando políticas consistentes a um negócio abrangente, mantendo a correlação entre os diversos grupos de interesse (inclusive clientes internos), dirigindo os resultados conforme a cadeia de valor, fornecendo à sociedade produtos e serviços aprimorados contínua e tecnologicamente e dotando os administradores de nível gerencial com facilidades para avaliação.

Barney e Hesterly (2017, p. 4) afirmam que “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, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas.”

2.4.1 Gestão nas organizações públicas

Conforme Belmiro *et al.* (2014), existem duas das principais características pelas quais o ambiente das organizações públicas difere das empresas com fins lucrativos são: suas fontes de receita e a constituição e interesses de seus grupos de *stakeholders*.

De acordo com Moutinho (2019, p. 64) *stakeholders* significa:

Qualquer grupo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa e, portanto, para que a organização tenha sucesso em seu planejamento e objetivos, ela tem a responsabilidade em gerenciar todos os atores considerados em sua cadeia de *stakeholder*.

Segundo Matias-Pereira (2010, p. 117), “o objetivo principal da gestão no setor público é reduzir custos das transações e elevar o nível de transparência das organizações”. A boa gestão no setor público, de acordo com o autor, é um fator decisivo para encorajar o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos públicos, tendo como referência a geração do bem comum da sociedade.

Por sua vez, gestão nas organizações públicas para Santos (2014, p. 21) é “[...] o planejamento, a organização, a direção e o controle dos bens e interesses públicos, agindo de acordo com os princípios administrativos, visando ao bem comum por meio de seus modelos delimitados no tempo e no espaço”.

As atribuições nucleares dos gestores públicos e privados são quase análogas. Apesar disso, os agentes das organizações públicas são obrigados a empenhar-se contra as restrições que não são encontradas nas atividades privadas.

Institui-se à administração pública o dever de executar rigorosamente as regras que dominam o seu funcionamento. Na administração privada, o administrador recebe do patrão as diretrizes de como conduzir o que lhe foi atribuído; todavia, na administração pública, essas orientações estão materializadas nas leis e nos regulamentos.

Quadro 1 - Algumas diferenças básicas entre gestão pública e gestão privada

	Gestão Pública	Gestão Privada
Aspecto político	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamento e resultados, bons ou maus, têm impacto político; • O processo decisório sofre fortes ingerências políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há autonomia decisória; • O impacto político é menor.
Aspecto econômico	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada para o bem-estar; • <i>Output</i> em grande parte não mensurável; • Organizações não competitivas no mercado; • Rentabilidade dispensável (custo-benefício). 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada para o lucro; • <i>Output</i> mensurável; • Organização competitiva; • Rentabilidade vital para o crescimento e sobrevivência.
Aspecto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Muito afetada e/ou dirigida por forças externas; • Objetivos econômicos e sociais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem controle mais amplo sobre ela mesma; • Objetivos predominantemente

	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grau de interdependência entre as organizações; • Órgãos com funções múltiplas e concomitantes; • Carência de banco de dados; • Gerência com grande rotatividade; • Gerentes não assumem riscos próprios. 	<p>econômicos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior autonomia em relação a outras organizações; • Órgãos com funcionalidade específica e bem discriminada; • Existência frequente de banco de dados; • Gerências mais estáveis; • Há riscos de emprego de capital se houver insucesso.
--	--	---

Fonte: Freitas, 1980 *apud* Santos, 2014.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)

O planejamento pode ser considerado como um procedimento elaborado com a máxima dedicação para que se obtenha, no futuro, de forma eficaz, eficiente e efetiva um cenário melhor para organização. Assim como, ele infere a imposição de um método determinante que acontecerá antes, ao longo e após sua construção e execução na empresa.

Diante desta observação, Oliveira (2018, p. 14) afirma que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios, metas estabelecidos pela empresa.

Para o autor:

O PE corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer algumas influências; o planejamento é ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos, sendo esta a razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas, mesmo assim, apresentam algumas ações “planejadas”. (OLIVEIRA, 2018, p. 3).

Segundo Fischmann e Martinho (2018, p. 14):

PE é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria consciência das suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o

cumprimento de sua missão e vocação e, por meio dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Cruz (2017, 72): destaca que o “PE é uma poderosa ferramenta de administração voltada a fazer com que as organizações possam planejar seu futuro.”

Kuazaqui (2016, p. 17) entende que o planejamento é um processo sistêmico, contínuo e dinâmico que envolve um conjunto de ações integradas e orientadas para um cenário futuro, sustentando o processo de tomada de decisão. Essas ações devem ser identificadas e executadas de forma a garantir a qualidade e os resultados.

A hierarquização permite identificar as necessidades de responsabilidades e como serão processadas as responsabilidades da gestão no negócio e de planejamento estratégico, tático e operacional. (KUAZAQUI, 2016, p. 17)

No quadro abaixo os níveis de planejamento estratégico na visão dos três autores:

Quadro 2 - Níveis de planejamento

	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático	Planejamento Operacional
Oliveira (2018)	<p>É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada;</p> <p>Normalmente é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.</p>	<p>É a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo;</p> <p>Trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no PE;</p> <p>É desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da</p>	<p>É a formalização, principalmente por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.</p>

		empresa.	
Fischmann e Martinho (2018)	<p>É um planejamento da direção que a empresa deve seguir, envolvendo decisões estratégicas;</p> <p>É de longo prazo, mas voltado para ideias;</p> <p>Procura a eficácia da organização, isto é, fazer aquilo que deve ser feito;</p> <p>É predominantemente qualitativo.</p>	<p>É de curto prazo envolvendo decisões administrativas;</p> <p>É predominantemente quantitativo;</p> <p>Serve de instrumento para implementação do PE. Procura fazer a ligação entre a estratégia e as operações.</p>	<p>É de curto prazo envolvendo decisões operacionais;</p> <p>O plano é predominantemente quantitativo;</p> <p>É o plano de ação final, que orienta o dia a dia da organização, concretizando os planos dos outros níveis.</p>
Kuazaqui (2016)	<p>É a metodologia gerencial que permite direcionar o caminho que a empresa deverá seguir para atingir um futuro desejado, interagindo com o ambiente de negócios no qual está inserida.</p> <p>Envolve a definição de um posicionamento estratégico e a construção de cenários que permitam a identificação e seleção de alternativas de caminhos que conduzam aos melhores resultados.</p>	<p>Envolve uma metodologia gerencial capaz de otimizar determinada área da empresa.</p> <p>A empresa é departamentalizada e cada área contribui para a consecução dos resultados da organização.</p> <p>A eficácia está relacionada tanto no PE, mas sobretudo no tático.</p>	<p>Envolve o desenvolvimento de atividades formais que possibilitam que as metodologias gerenciais sejam alcançadas.</p> <p>Cada departamento envolve uma série de processos a serem desenvolvidos</p> <p>A eficiência está relacionada a este nível e avalia o rendimento individual dos elementos que compõem o sistema e a respectiva otimização de recursos.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

A importância do PE está em utilizar da melhor maneira possível seus recursos, seus processos e resultados, atendendo às suas funções perante a sociedade. (KUAZAQUI, 2016, p. 15).

Assim, o que define a relevância do PE é a implicação de toda a instituição nas suas resoluções. Haja vista, ser ele a bússola de todos os pressupostos de atuação.

2.5.1 Modelos de planejamento: Normativo e Situacional de acordo com Matus

a) Planejamento Normativo ou Tradicional:

A grande debilidade deste planejamento, de acordo com Matus (1993, p. 41), é que o *outro* não existe, uma vez que o primeiro passo consiste em reconhecer a existência de oponentes. “[...] uma teoria rica do planejamento considera pelo menos dois atores.” (MATUS, 1993, p. 47).

O autor (1993, p. 50) cita algumas características desse planejamento, a saber:

- Um ator planeja e dirige, os demais são simples agentes;
- As ações que os agentes produzem são previsíveis e enumeráveis, porque correspondem a uma teoria do comportamento conhecível e conhecida;
- O sistema gera incerteza, mas ela refere-se exclusivamente à probabilidade de ocorrência e aos efeitos das ações previsíveis – não existe o não-enumerável e o inimaginável;
- O ator que planeja e dirige não controla algumas variáveis, mas as variáveis não controladas não têm condução inteligente e criativa, porque não se referem a outros atores que fazem planos.
- O sujeito é diferenciável do objeto: o planejamento supõe um sujeito que planeja um objeto;
- Não pode haver mais de uma explicação verdadeira: a um só autor que planeja corresponde um só diagnóstico, um só conceito de tempo e uma verdade única e absoluta;
- Explicar é descobrir as leis que regem os objetos: o objeto planejado segue as leis e é incapaz de criar movimentos imprevisíveis para o sujeito que planeja;
- O poder não é um recurso escasso: o único ator que planeja é o Estado e ele não convive com outros atores com capacidades equivalentes; esse ator tem todo o poder e, conseqüentemente, somente os recursos econômicos são escassos;
- Não existe a incerteza mal definida;
- Os problemas a que se refere o plano são bem estruturados e têm solução conhecida: o plano refere-se a um conjunto de objetivos próprios e tem, no papel, um final fechado, porque a situação final é conhecida, assim como os meios para alcançá-la.

Também, são enumerados, conforme Matus (1993, p. 51), os seguintes pressupostos:

- Toda ação é produto de um comportamento, exceto a própria ação criativa que produz planos;
- As variáveis fora de controle não têm autor inteligente e criativo que persegue outros objetivos; elas constituem simplesmente movimentos que não se sabe explicar;
- A incerteza é bem definida; as possibilidades são enumeráveis e é possível atribuir-lhes probabilidades.

Além disso, podem-se distinguir as seguintes variáveis nesse modelo:

1) *eu*, como o ator-sujeito que governa, planeja e monopoliza a criatividade na ação;

2) o *sistema* como o objeto planejado, compreendendo agentes que têm comportamentos sociais.

Para Matus (1993, p. 52), esse modelo normativo de planejamento caracteriza-se por um reducionismo ilegítimo de todas as ações e comportamentos. Por outro lado, a eliminação artificial do *outro* revela que, como pressuposto escondido, o planejamento normativo assume a existência do *eu* com poder absoluto.

Nas concepções tradicionais de planejamento admite-se que os organismos e os atores sociais comportem-se de forma previsível. Trata-se de atores reativos, cuja conduta é predizível porque reproduz as experiências passadas sobre a conduta presente e futura. O futuro para esses atores, não é criação mas reprodução do passado. Dessa maneira a conduta ou o comportamento é um conceito oposto ao plano, já que este último é justamente criação do futuro. (MATUS, 1983, p. 85)

b) Planejamento Estratégico Situacional (PES)

Para Matus (1993, p. 72), o planejamento situacional assume a crítica ao planejamento tradicional colocando-se na perspectiva do homem de ação que, em última instância, deve resolver os problemas mais complexos e, em função dele, julgar a potência e utilidade prática de diversos enfoques de planejamento.

Ele refere-se mais amplamente a um tipo especial de ação humana. Trata-se da ação intencional e reflexiva, mediante a qual o produtor da ação espera conscientemente lograr determinados resultados numa situação de cooperação ou conflito com outros. Em alguns casos especiais, tal ação intencional e reflexiva pode coincidir com um comportamento, mas este não cobre o universo de todas as ações possíveis na interação humana. (MATUS, 1993, p. 81)

Segundo o autor,

O planejamento situacional, embora simplifique a realidade, selecionando o que é relevante para os atores sociais, nega-se a deformá-la em seus traços mais importantes, como a criatividade e subjetividade dos atores sociais; a multiplicidade de recursos escassos e racionalidades; a coexistência de atores com visões e objetivos distintos, que agem conforme as diferentes formas de inserção no processo de produção social etc; Por isso, o planejamento situacional lida com sistemas e problemas quase-estruturados (no qual as variáveis são *eu* e o *outro*), e seus métodos procuram ajustar-se à realidade tal como ela é. (MATUS, 1993, p. 182).

Independentemente do caso, de acordo com Matus (1993, p. 185), que originou a formulação teórica do planejamento situacional, o enfoque é aplicável, em qualquer caso de condução, em situações de conflito de graus e tipos diversos. Ele é especialmente pertinente num sistema democrático onde o ator nunca tem poder absoluto. O planejamento situacional é um planejamento democrático.

O Brasil foi um dos primeiros países da América Latina a se interessar pelo PES. O estilo brasileiro, como seu modo sintético de se referir a este método, criou a sigla PES. (MATUS, 1993, p. i).

Principais argumentos que sustentam o PES na visão de Matus (1993, p. 20-27):

- O primeiro argumento: a necessidade do planejamento reside em que o critério para decidir o que se deve fazer hoje consiste em saber se esta ação de hoje será eficaz amanhã. Ou seja, este argumento destaca a necessidade de prever as possibilidades do amanhã para desenhar antecipadamente o que se deve fazer hoje;
- Segundo argumento: é necessário prever quando a predição é impossível. Baseia-se na exigência de prever possibilidades para prever ações e, conseqüentemente, ser oportunos e eficazes na ação;
- Terceiro argumento: reação veloz e planejada ante as surpresas. Ou seja, a necessidade de estar preparado para reagir de forma veloz e eficaz ante a surpresa;
- Quarto argumento: é necessária uma mediação entre passado e futuro. Baseia-se na necessidade da aprendizagem na prática como mediação entre passado e futuro;
- Quinto argumento: é necessário mediação entre conhecimento e ação. Sugere que entre a ação e o conhecimento da realidade requer-se o planejamento, ainda que como mera análise do presente e para o presente;
- Sexto argumento: é necessário coerência global ante as ações parciais dos atores sociais. Ou seja, é necessário uma ação central que busque coerência global frente as ações parciais dos atores sociais, se é que se quer conduzir o sistema social a objetivos decididos democraticamente pelos homens.

2.5.2 A importância do PE para a Administração Pública

Hoje, a Administração Pública prima por uma gestão eficiente, uma vez que a sociedade está cada vez mais exigente. Por conta disso, o setor público busca implantar melhorias às suas rotinas, visto que, uma vez implementada a prática do PE pode ter como resultado muitos benefícios.

Entretanto, os órgãos públicos têm limitações, diferente das empresas privadas, uma vez que dependem de leis. Embora, a Administração Pública não possua fins lucrativos e os recursos estão mais escassos a cada nova mudança governo, o planejamento se faz necessário.

Segundo o Matus (1993), é um plano para o desenvolvimento de soluções para possíveis problemas futuros, isto é, o plano não tem a pretensão de prever o futuro, pois isso é impossível, e sim, buscar formas de criar projeções de possíveis realidades futuras.

Portanto, para Matus (1993), o PES é um importante instrumento de planejamento e gestão, uma vez que constitui ferramenta de interação em tempo real entre a mediação de pendências (passado) e as soluções aos problemas de gestão (previsão situacional). O autor, ainda afirma, que essa ferramenta pode minimizar os impactos e as incertezas (controle da realidade) provocadas pela falta de planejamento e por ausência de conhecimento técnico-político (na qualificação) dos atores e gestores.

Consequentemente, o emprego do PE no campo da administração pública é fundamental para a materialização do bem comum, aprimorando suas capacidades para disponibilizar os serviços públicos com primazia, eficiência, eficácia e transparência.

2.6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL (DO)

O diagnóstico organizacional (DO) é uma ferramenta que ajuda na tomada de decisões. De acordo com Tavares (2010, p. 221), “[...] sua principal função é permitir uma comparação entre *o que é* e *o como deveria ser* ou *o que se pretende* [...]”. “Uma relação entre suas forças e fraquezas confrontadas com as oportunidades e as ameaças do ambiente externo”. (TAVARES, 2010, p. 221). Para o autor, existem inúmeras formas de realizar um DO; uma delas se divide em três momentos, a saber: a identificação do problema, sua priorização e a identificação das causas e dos efeitos. (TAVARES, 2010, p. 240).

Aderindo a tais momentos é possível esboçar formas mais satisfatórias de intervenções, com intuito de possibilitar mudanças na empresa.

Portanto, o DO se destina a apontar as deficiências, averiguar os motivos para atingir uma boa performance para a empresa.

Apesar de existirem vários instrumentos de planejamento disponíveis para as organizações, o foco deste trabalho será na ferramenta Análise SWOT combinada com a Análise VRIO, cujos conceitos e características serão explanados a seguir.

2.7 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT – acrônimo formado por *Strengths; Weaknesses; Opportunities e Threats* – também conhecida no Brasil como análise FOFA – Forças; Oportunidades; Fraquezas e Ameaças – é uma das ferramentas mais utilizadas na formulação da estratégia das empresas. Foi desenvolvida nos anos de 1960 por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School, difundiu-se mais fortemente a partir da década de 1970, tanto no meio acadêmico como empresarial, sendo atualmente utilizada para analisar empresas, indústrias, países e mesmo programas específicos. (SERRA *et al.*, 2013, p. 155).

Moutinho (2019, p. 87) diz que a análise SWOT consiste na avaliação de fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças), como concorrência, economia e tecnologia. O autor ressalta, ainda, que essa avaliação possibilita uma conclusão embasada sobre as consequências da estratégia adotada, e sua posição perante o ambiente em que se encontra.

De acordo com Thompson *et al.* (2011, p. 492):

A compilação de metas institucionais de uma organização e os meios de realizá-las formam um plano estratégico. A análise SWOT é uma ferramenta usada frequentemente para desenvolver um plano estratégico. O foco central da análise SWOT consiste em reconhecer oportunidades e evitar ameaças, levando em conta ao mesmo tempo os pontos fortes e os pontos fracos de uma organização.

A figura a seguir mostra uma representação da análise SWOT.

Figura 1 - Análise SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos →	S – <i>Strengths</i> Pontos Fortes	W – <i>Weaknesses</i> Pontos Fracos
Fatores Externos →	O – <i>Opportunities</i> Oportunidades	T – <i>Threats</i> Ameaças

Fonte: Kotler e Keller, 2012.

Análise SWOT, para Gamble (2013, p. 73), é uma ferramenta simples, mas eficaz, para mensurar a força dos recursos da empresa e suas deficiências competitivas, assim como as oportunidades de mercado e as ameaças externas a seu futuro bem-estar.

Já, para Tavares (2010, p. 264), o propósito da SWOT é “estabelecer uma relação entre o ambiente interno, onde estão as forças e as fraquezas; e o ambiente externo, onde se situam as oportunidades e as ameaças”.

Enquanto que para Thompson Jr. (2011, p. 97):

A análise SWOT é uma ferramenta simples, porém poderosa, para estimar a capacitação e as deficiências das oportunidades de mercado e ameaças externas impeditivas a uma situação futura favorável da empresa. Essa ferramenta proporciona uma boa perspectiva sobre o cenário como um todo da organização ser saudável ou precária. De modo igualmente importante, uma análise SWOT de primeira classe oferece o alicerce para a composição de uma estratégia que se vale dos recursos da empresa, almeja obter as melhores oportunidades e precaver-se de situações desfavoráveis.

“O resultado da análise SWOT surge das conclusões sobre a situação de uma empresa e as implicações para o aperfeiçoamento da estratégia que surgem das listas”. (THOMPSON JR., 2011, p. 107-108).

Gamble percebe que (2013, p. 76) uma análise SWOT envolve mais do que a elaboração de listas. As partes mais importantes dela são:

- a) tirar conclusões, a partir das listas SWOT, sobre a situação geral da empresa;
- b) traduzir essas conclusões em ações estratégicas para que a estratégia empresarial seja mais adequada aos recursos em que ela se destaca e às oportunidades de mercado, corrigindo pontos fracos problemáticos e se defendendo contra ameaças externas preocupantes.

Ao passo que para Thompson Jr. (2011, p. 126), a análise SWOT oferece uma visão de conjunto da situação e constitui um componente essencial para a elaboração de uma estratégia bem adequada à situação da organização. As duas partes mais importantes da análise SWOT são:

- a) chegar a conclusões a respeito de que revelações a compilação dos recursos fortes, dos recursos fracos, das oportunidades e das ameaças são obtidas a respeito da situação geral da empresa e
- b) tomar medidas em função dessas conclusões para melhor ajustar a estratégia da empresa a seus recursos fortes e às oportunidades de mercado, corrigir os recursos fracos importantes e defender-se contra ameaças externas.

Tavares (2010, p. 264) declara que,

[...] a análise SWOT permite o afloramento de recursos e capacidades que podem ser úteis e alavancados no processo de gestão estratégica e que, em outras situações, poderiam não vir à tona. Se esses recursos e capacidades são considerados valiosos, únicos e difíceis de imitar pelas outras empresas, representam vantagens competitivas sustentáveis.

Em relação aos fatores internos, a empresa deve buscar “olhar para dentro e se conhecer”. (MOUTINHO, 2019, p. 87). O autor salienta que os pontos fortes e fracos são fatores controlados pela própria empresa, que a colocam em vantagem ou desvantagem em relação a seus concorrentes. Reitera, ainda, que no ambiente interno, a empresa deve buscar identificar quais os fatores são essenciais para o seu sucesso no mercado e quais são os mais deficientes.

Já com relação ao ambiente externo, Moutinho (2019, p. 87) afirma que se refere à avaliação das oportunidades e ameaças, fatores que não podem ser controlados pela empresa, todavia a empresa deve saber lidar com a forma como eles influenciam em seu negócio. Moutinho (2019) evidencia que o ambiente externo é composto por ambiente imediato e macroambiente. O autor diz que o ambiente imediato pode estar relacionado com os fatores que atuam diretamente no setor de atuação da empresa, como clientes, fornecedores, concorrentes e novos entrantes. Enquanto que o macroambiente, se refere ao que está além desse segmento, como aspectos políticos, econômicos, socioculturais e tecnologias.

Ao conduzir uma análise externa, Barney e Hesterly (2017, p. 9) declaram:

[...] a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Também examina como a competição em seu ambiente provavelmente evoluirá e quais implicações têm essa evolução para as ameaças e oportunidades que está

enfrentando. Por outro lado, a análise interna ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais. Também ajuda a entender quais de seus recursos e capacidades mais provavelmente serão fonte de vantagens competitivas e quais são fontes menos prováveis dessas vantagens. Por fim, a análise interna pode ser usada por empresas para identificar as áreas de sua organização que requerem melhorias e mudanças.

Portanto, a sua função primordial é sistematizar a análise e, assim possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – face aos condicionalismos impostos pelo ambiente (externo e interno), mas também pelas oportunidades emergentes e forças da empresa – para que consiga atingir os objetivos a que se propõe. (SERRA *et al.*, 2013, p. 156).

2.8 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Em mercados competitivos, as organizações travam uma luta constante pela obtenção e manutenção de uma posição de vantagem competitiva. De acordo com Moutinho (2019), a posição de vantagem competitiva sustentável depende dos recursos e capacidades controlados pela organização.

A VBR é um modelo de desempenho com foco em recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitivas. (Barney; Hesterly, 2017, p. 64).

De acordo com os autores, a VBR baseia-se em duas suposições fundamentais sobre recursos e capacidades que empresas podem controlar:

Primeiro, empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo no mesmo setor. Essa é a suposição da *heterogeneidade de recursos* das empresas. Que significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras. Em segundo lugar, algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras. Isso ocorre porque pode ser muito custoso para empresas sem certos recursos e capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los. (BARNEY; HESTERLY, 2017, p. 65).

Segundo Fernandes e Berton (2012, p. 94): “[...] dentro da chamada Visão da Empresa Baseada em Recursos surgiu a noção de competências”. Porém, de acordo com os autores:

A partir de 1990, a VBR ganha destaque com o artigo de Prahalad e Gary Hamel denominado, *The Core Competence of the Corporations*. Os autores ponderam que as

organizações de sucesso apoiam-se em alguns recursos especiais qualificados como competências essenciais. Essas competências essenciais conferem a uma organização vantagem competitiva sustentável, constituindo as “raízes da competitividade”.

Por sua vez, Lacerda *et al.* (2014, p. 73) afirma que a perspectiva baseada em recursos fornece uma base para abordar algumas questões-chave na formulação da estratégia das empresas que optam pela diversificação de produtos.

A saber:

- a) Em qual dos atuais recursos da empresa a diversificação deve ser baseada?
- b) Que recursos devem ser desenvolvidos a partir da diversificação?
- c) Em que sequência e em que mercados a diversificação deve acontecer?
- d) Que tipos de empresas é desejável que esta empresa em particular adquira?

Considerando o que foi dito acima, a VBR torna-se significativa para a gestão estratégica das organizações, uma vez que gerenciar os recursos taticamente pode ocasionar na constituição de valor agregado.

No modelo VBR, segundo Barney e Hesterly (2017), os *recursos* são definidos como tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Já *capacidades* são um subconjunto dos recursos de uma empresa. São definidas como ativos tangíveis e intangíveis, que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla.

Os recursos tangíveis são:

- recursos financeiros: capacidade de levantar capital, habilidade em gerar fundos internamente;
- recursos organizacionais: estrutura de comunicação e sistemas de planejamento de controle e coordenação;
- recursos físicos: grau de sofisticação, localização, acesso a matérias-primas;
- recursos tecnológicos: estoque de tecnologia, patentes, marcas registradas, direitos autorais;
- Em contrapartida, os intangíveis são:
- recursos humanos: conhecimento, confiança, capacidade gerencial, rotinas de organização;
- recursos de inovação: ideias, capacidade científica, capacidade de inovar;

- recursos de reputação: reputação com os clientes, nome da marca, percepção de qualidade, durabilidade e confiança no produto, reputação com os fornecedores, interação e relação de eficiência e eficácia, suporte.

Para os autores, uma maneira de identificar recursos e capacidades potencialmente valiosos controlados por uma empresa é estudar sua cadeia de valor.

As forças dos recursos, conforme Gamble (2013, p. 73) de uma empresa:

[...] representam seus ativos competitivos e determinam se seu poder competitivo no mercado será marcadamente forte ou desapontadoramente fraco. Uma empresa que seja dotada de fortes recursos e competências essenciais em geral tem considerável poder competitivo – em especial quando sua equipe gerencial utiliza habilmente os recursos da empresa de modo a construir vantagem competitiva sustentável. Empresas com ativos competitivos modestos ou fracos quase sempre são relegadas à posição de seguidoras no setor.

Um recurso forte para Thompson Jr. (2011, p. 97) “[...] é algo que a empresa sabe fazer bem ou um atributo que aumenta sua competitividade no mercado”. Evidentemente os recursos fortes de uma organização podem capacitá-la ou não a melhorar sua posição competitiva.

Entretanto, por outro lado, segundo Gamble (2013, p. 75):

Quase todas as empresas têm falhas competitivas de um tipo ou de outro. A falta de recursos de uma empresa pode torná-la vulnerável, dependendo de quanto eles são importantes no mercado e de sua compensação pelos recursos em que ela se destaca. Avaliar como os recursos e as deficiências de uma empresa se complementam equivale a construir um balanço patrimonial estratégico, no qual os pontos fortes representam o ativo e os fracos, o passivo.

Ao avaliarem a atratividade das oportunidades de uma empresa, os gestores precisam se controlar para não ver toda oportunidade do setor como uma oportunidade adequada. Nem toda empresa está equipada com os recursos necessários para perseguir com sucesso cada oportunidade existente em seu setor. Algumas empresas são mais capazes de ir atrás de determinadas oportunidades que outras. As oportunidades de mercado mais relevantes para uma empresa são aquelas que combinam bem com seus recursos organizacionais e capacidade financeira, oferecem o melhor crescimento e lucratividade e apresentam o maior potencial para a vantagem competitiva.

Já as ameaças podem vir do aparecimento de tecnologias mais econômicas ou melhores; da introdução de produtos novos ou aperfeiçoados pelos concorrentes; da entrada de concorrentes estrangeiros com custos mais baixos em um mercado dominado pela empresa; de novas regulamentações que sejam mais preocupantes para uma empresa do que para seus concorrentes; da vulnerabilidade a um aumento nas taxas de juros; do potencial de aquisição hostil; de mudanças demográficas desfavoráveis.

2.9 ANÁLISE VRIO

Moutinho (2019, p. 43) declara que o modelo de análise denominado VRIO, baseado em recursos, considera quatro questões para analisar a situação interna da empresa: a questão do valor; a questão da raridade; a questão da imitação e a questão da organização. O autor atesta também, que a competição é um processo dinâmico que consiste na constante disputa entre as firmas por uma vantagem comparativa em recursos, que gerará uma posição de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior.

O modelo VRIO, de acordo com Barney e Hesterly (2017, p. XIII), “é integrador amplo o suficiente para ser aplicado na análise de grande variedade de casos e cenários de negócios, mas simples o suficiente para ser compreendido”.

Os autores conceituam VRIO (sigla que representa Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) como: “[...] um mecanismo que integra dois modelos teóricos existentes: a perspectiva de posicionamento e a visão baseada em recursos. É a principal ferramenta para se conduzir uma análise interna”. (BARNEY; HESTERLY, 2017, p. XIV).

Eles destacam que essa ferramenta representa quatro questões que se deve fazer sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo:

Quadro 3 - Perguntas para análise VRIO

1. Valor:	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
2. Raridade:	O recurso é controlado atualmente por apenas pequeno número de empresas competidoras
3. Imitabilidade:	As empresas sem esse recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?
4. Organização:	As outras políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

Fonte: Barney e Hesterly, 2017.

Moutinho (2019, p. 51) ressalta que a resposta a essas questões determina se cada recurso ou capacidade da empresa é um ponto forte ou fraco.

Ao passo que, Barney e Hesterly (2017) afirmam que ao relacionar atributos da análise VRIO, espera-se entender o potencial de retorno dos recursos e capacidades estratégicos e sua relação com as forças e fraquezas organizacionais.

Se um recurso ou capacidade, de acordo com Barney e Hesterly (2017), é valioso, mas não é raro, a exploração desse recurso para desenvolver e aplicar estratégias gerará paridade competitiva. Já se o recurso ou capacidade é valioso e raro, mas não é difícil de imitar; explorar esse recurso gerará uma vantagem competitiva temporária para a empresa. Agora, se um recurso ou capacidade é valioso, raro e difícil de imitar, explorá-lo gerará uma vantagem competitiva sustentável. Conforme Quadro 4 abaixo.

Quadro 4 - Modelo VRIO e as implicações da análise dos recursos

Um recurso é:					
Valioso?	Raro?	Difícil de imitar	Explorado pela organização?	Força ou fraqueza	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Fraqueza	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	-	Força	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	-	Força e competência distintiva	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável	Vantagem competitiva sustentável
A organização é um fator de ajuste. Caso a organização não esteja preparada para tirar proveito da sua vantagem, pode obter apenas paridade competitiva ou até mesmo desvantagem competitiva.					

Fonte: Barney; Hesterly, 2017.

Segundo os autores (2017), os recursos e capacidades podem ser classificados em quatro categorias, a saber no Quadro 5.

Quadro 5 - Categorias de recursos de uma empresa

Categoria	Definição
Recursos Financeiros	Incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias
Recursos Físicos	Inclui toda a tecnologia física utilizada de uma empresa. Englobando a planta e os equipamentos, sua localização geográfica e seu acesso a matérias-primas.
Recursos Humanos	Incluem treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos gerentes e funcionários de uma empresa.

Recursos Organizacionais	Incluem a estrutura formal da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação; assim como relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente.
---------------------------------	--

Fonte: Barney e Hesterly, 2017.

Em mercados competitivos, segundo Moutinho (2019), as organizações travam uma luta constante pela obtenção e manutenção de uma posição de vantagem competitiva. O autor evidencia que na VBR a posição de vantagem competitiva sustentável (VCS) depende dos recursos e das capacidades controlados pela organização.

Moutinho (2019, p. 43) diz que

[...] recursos estratégicos são valiosos, raros, de difícil imitação e substituição, além de bem explorados pela organização; ao passo que capacidades são grupos complexos de habilidades e conhecimento acumulado que, exercidos nos processos organizacionais, permitem que a firma coordene suas atividades e faça uso de seus ativos.

O mesmo autor ainda ressalta que as competências essenciais são a combinação de recursos e capacidades que viabiliza a gama de linhas de produtos da firma, permitindo entregar um benefício fundamental ao consumidor.

O Quadro 6 apresenta uma classificação de recursos.

Quadro 6 - Classificação de recursos

Tipo de Recurso	Exemplos
Financeiro	Reservas em dinheiro; acesso a fontes de crédito; engenharia financeira.
Físico	Planta industrial; construções; matéria-prima; máquinas e equipamentos; localização geográfica.
Legal	Patentes; propriedade intelectual; direitos autorais; licenças; segredos industriais; contratos.
Humano	Habilidades; conhecimentos individuais; empreendedorismo de cada funcionário; experiência.
Organizacional	Controles; rotinas; cultura; flexibilidade; competências; capacidades; empreendedorismo; estrutura organizacional; equipes; planejamento formal ou informal; sistemas; reputação; imagem; relacionamentos internos; políticas; adaptabilidade ao ambiente; ética; <i>know-how</i> .
Informacional	Conhecimento de clientes e segmentos de mercado; conhecimento dos competidores; tecnologia.

Relacional	Relacionamento com competidores; clientes; fornecedores; poder público e comunidade; estrutura de redes (<i>networks</i>).
-------------------	--

Fonte: Moutinho, 2019.

De acordo com Gamble e Thompson Jr. (2013), a abordagem competitiva de uma empresa reque forte adequação à situação interna e é fortalecida quando ela explora recursos que são competitivamente valiosos, raros, difíceis de copiar e não superados facilmente pelos recursos substitutos dos concorrentes.

Mações (2017) afirma que os fatores diferenciadores de uma unidade de negócio dão origem ao conceito de vantagem competitiva. Uma empresa tem vantagem competitiva quando é capaz de criar valor, isto é, quando gera um excedente das saídas (*outputs*) relativamente às entradas (*inputs*) utilizadas na produção. Disse, também, que os fatores diferenciadores que geram vantagem competitiva resultam das diferenças que a empresa seja capaz de conseguir relativamente aos seus concorrentes. Estas diferenças podem resultar de diferentes atividades, dos investimentos que realiza, que permitem produzir custos mais baixos, da forma como combina as atividades ou os investimentos e da forma como diferencia o produto relativamente aos concorrentes.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O objetivo da pesquisa foi identificar os recursos existentes na EdUFRGS e classificá-los de acordo com a análise SWOT combinada com a análise VRIO. Em relação ao objetivo proposto adota-se a pesquisa com abordagem qualitativa como método de pesquisa.

Em relação aos procedimentos técnicos o estudo compreendeu uma análise bibliográfica e o estudo de caso.

Segundo Marconi e Lakatos (2021, p. 213), a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, “[...] abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses [...]”.

Ao passo que, estudo de caso para Yin (2015, p. 17) é “[...] uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”.

Foram efetuadas duas reuniões com toda a equipe da Editora – via serviço de web conferência da universidade (Mconf.) – para a elaboração da análise SWOT aplicando-se *brainstorming* com os servidores, fundamentando-se na experiência e na prática do dia a dia na editora, para detectar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças. Entretanto, é importante ressaltar que não houve critério para a escolha dos participantes, uma vez que a editora conta com um número bem reduzido em seu quadro de servidores. Além disso, dos doze servidores, apenas dois trabalham há mais de 30 anos na editora, uma delas é a autora deste trabalho.

Na primeira reunião, a equipe se reuniu com a direção com o propósito de apresentar aos servidores os fundamentos do planejamento estratégico, e as ferramentas que podem ser utilizadas nesse processo, sobretudo as relacionadas a gestão estratégica; assim como a importância da elaboração desse documento de forma participativa.

Para a coleta de dados, logo após a reunião, foi enviada – por meio do e-mail institucional dos servidores –, a seguinte questão: “Quais são as suas percepções individuais ou coletivas por setor, das forças e oportunidades, assim como das fraquezas e ameaças presentes nos ambientes interno e externo e que influenciam propriamente nas rotinas e na capacidade da Editora para a materialização de sua missão?”

Portanto, mediante observação na vida real que os dados foram obtidos. E, nas palavras de Marconi e Lakatos (2021, p. 220), “[...] a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ouvir e ver, mas também em examinar fatos ou fenômenos que deseja estudar.

Segundo os autores (2021, p. 225), a observação na vida real “são feitas no ambiente real, registrando-se os dados à medida que forem ocorrendo, espontaneamente, sem a devida preparação”.

Num segundo momento, a equipe reuniu-se, novamente via Mconf. – para conhecer, discorrer e consolidar os dados que foram compilados nos Quadros 7 e 8.

Por fim os dados foram descritos de modo estruturado e na sequência foram examinados de acordo com a análise SWOT e o modelo VRIO.

Como servidora da universidade, lotada na editora, essa situação representou uma vantagem para a pesquisa. Uma vez que, meu conhecimento não só contribuiu para entender os dados e, assim, obter uma compreensão mais aperfeiçoada; como também propiciou um olhar mais apurado sobre o ambiente organizacional e a identificação de competências que seriam difíceis de serem percebidos por quem não faz parte do objeto em estudo.

4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

4.1 EDITORA DA UFRGS

Citando Bufrem (2015, p. 366), “[...] a instituição universitária tem entre seus objetivos, a socialização do saber”. E que um dos seus instrumentos para cumprir essa missão “é a editora universitária, que, por sua opção cultural, o difunde”.

Como um órgão veiculador da produção intelectual da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a Editora da UFRGS, segundo o sítio da Editora da UFRGS, foi criada em 19 de março de 1971, e, hoje, é um órgão suplementar vinculado à Pró-reitoria de Coordenação Acadêmica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Procad/UFRGS). Sua essência é pautada nos seguintes valores: ética, respeito, seriedade, transparência e rigor técnico. Busca como missão contribuir com a disseminação do conhecimento, por meio da publicação de obras de cunho acadêmico e literário, com excelência técnica quanto aos aspectos de revisão, editoração e impressão, com preços de capa acessíveis aos estudantes e ao público em geral, cumprindo assim sua função social enquanto editora de uma universidade pública federal. Com relação à visão, deseja inserir e manter o selo da Editora UFRGS no cenário e mercado literário nacional e internacional, figurando entre as grandes editoras universitárias nacionais.

Atualmente, está entre as mais importantes editoras acadêmicas brasileiras e já publicou centenas de títulos ao longo de sua história, muitos deles premiados em instâncias do universo cultural e científico local e nacional.

Além disso, é sócia-fundadora da Associação Brasileira das Editoras Universitárias (ABEU) bem como da Câmara Rio-Grandense do Livro, fazendo-se presente em todas as edições da Feira do Livro de Porto Alegre.

A Editora da UFRGS conta com um Conselho Editorial, que é um órgão consultivo e deliberativo, composto por onze membros, designados pelo Reitor e presidido pela Direção da Editora, com mandato de dois anos permitida uma recondução. Os conselheiros são pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, todos com doutorado. Constitui em um grupo diversificado que permite à Editora realizar uma revisão dos originais baseada no mérito acadêmico e científico, de acordo com sua Política Editorial. O Conselho Editorial analisa os conteúdos recebidos pela Editora e, se necessário, encaminha o material para pareceristas externos, com conhecimento na

área da obra. Quem define e analisa a viabilidade de publicação, baseada na apresentação de cada obra, é integralmente o Conselho Editorial.

Na condição de editora universitária e ligada a uma instituição pública, a Editora da UFRGS está aberta a propostas de livros com perfil acadêmico (científico ou artístico) de todas as áreas do conhecimento provenientes de professores e pesquisadores da UFRGS ou de outras instituições de ensino superior e pesquisa nacionais e internacionais. Como estratégia de promoção de consistência do catálogo, a Editora da UFRGS privilegia a publicação em Séries e Coleções e, nesse sentido, promove regularmente editais para a recepção de novas propostas. Proposituras de livros avulsos também são aceitas em fluxo contínuo. Nesse caso, havendo consistência temática, a Editora reserva-se o direito de direcionar a submissão a uma de suas Séries.

A Editora da UFRGS conta com uma equipe de trabalho composta por profissionais das áreas de administração, design, biblioteconomia, contabilidade, comunicação social e letras que garantem a qualidade técnica e artística de todas as etapas do processo de produção de livros, desde o planejamento visual, editoração e revisão, passando também pela divulgação e distribuição. Entre servidores e bolsistas o quadro é de aproximadamente 20 pessoas. Apenas no caso das obras impressas, o processo é desenvolvido fora do órgão, ainda que de forma coordenada, pela Gráfica da UFRGS.

Atualmente, a Editora da UFRGS oferece ao público os livros físicos e digitais por intermédio do seu canal virtual de distribuição (livraria.ufrgs.br). Entretanto, no caso dos digitais, a distribuição está orientada por uma política de acesso aberto, mantida com o apoio do LUME, que é o nome batizado ao repositório digital da UFRGS que dá acesso às coleções digitais produzidas no âmbito da universidade e de outros documentos que, por sua abrangência e/ou pelo seu caráter histórico, é de interesse da instituição centralizar sua preservação e difusão; ou da plataforma SciELO Livros.

O repositório da universidade foi nomeado de LUME por significar manifestação de conhecimento, saber, luz e brilho, termos que convergem com o propósito da plataforma. Recentemente, a Editora passou a adotar esse repositório como plataforma para seus livros que passaram a ser disponibilizados, gratuitamente, em formato digital (PDF). Para isso, é necessária apenas a autorização do autor.

Como forma de retribuição pela cessão de direitos autorais patrimoniais, a Editora da UFRGS privilegia o formato contratual de pagamento de 10 % do total anual apurado das vendas. Nos casos em que a obra tenha qualquer impedimento para comercialização, este formato pode ser adaptado para 10 % do volume de tiragem em exemplares físicos.

Logo, o compromisso de uma editora universitária vai muito além de produzir e publicar os livros, uma vez que, tem como propósito fundamental, a consideração que a obra que difunde converta-se em um produto cultural. Isso, por um lado, faz com que a existência de um trabalho seja reconhecida e, portanto, publicado; e, por outro, o de mostrar o conhecimento que a universidade produz.

Entretanto, a notícia sobre o corte na Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2021 abalou as instituições de ensino superior público. Isso acarretará perdas ao ensino, à pesquisa e à extensão. Além disso, o país enfrenta uma pandemia que arrasou com todo o mundo, ocasionando fechamento do comércio e de instituições de ensino. Estas tiveram que se adaptar ao ensino remoto enquanto a população está sendo vacinada. No entanto, mesmo que toda a população seja vacinada o retorno presencial, principalmente, para os alunos das instituições federais pode não ocorrer ou atrasar mais ainda, uma vez que por conta dos cortes orçamentários, as instituições já não têm verbas para pagar as despesas mensais e muito menos terá recursos para respeitar o protocolo COVID-19.

Todo esse transtorno afetou diretamente à EdUFRGS, uma vez que além do trabalho na modalidade remota desde 17 de março de 2020, teve de suspender as vendas pela livraria virtual, pois sendo um órgão público, não visa lucro e por isso não é atividade essencial. Todavia, os recursos originados das vendas ajuda a manter um projeto que a editora tem com a Fundação de Apoio. Logo, foi preciso renová-lo, pois está negativo, para três anos, com o intuito de que em 2022 se possa retomar as vendas, pela livraria, e assim positivar o projeto.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO – ANÁLISE SWOT

Neste capítulo apresenta-se os resultados da análise dos dados feita na organização estudada.

Começa com o diagnóstico do ambiente interno e externo por meio da aplicação da SWOT e, na sequência, apresenta-se a identificação e descrição dos recursos para, posteriormente, apontá-los e avaliá-los e, assim, descobrir a contribuição para a concepção de uma vantagem sustentável.

Os Quadros 7 e 8 destacam os fatores encontrados tanto no ambiente interno como no externo.

Quadro 7 - Análise do ambiente interno por meio da análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe qualificada e experiente; • Bom clima organizacional; • Softwares originais; • Prédio próprio e localização privilegiada; • Centro de distribuição e armazenamento com vantagens em termos de logística; • Ser vinculada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); • Ter a marca UFRGS em seu nome; • Credibilidade do Selo Editorial (premiações); • Reputação; • Vinculação direta ao Gabinete do Reitor; • Apoio do Centro de Processamentos de Dados (CPD); • Projeção internacional; • Conselho Editorial altamente qualificado; • Livraria Virtual; • Ter apoio da alta administração da universidade; • Coedições com outras editoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Número insuficiente de revisores para uma grande demanda; • Baixa agilidade na reposição de pessoal limitado a partir da realização de Concurso Público; • Quadro reduzido de servidores: provoca excesso de atribuições; • Problemas de coordenação do trabalho entre os setores da editora; • Alta rotatividade de estagiários prejudicando o andamento do trabalho; • Problemas na comunicação interna; • Problemas de manutenção da estrutura física, em função do corte de recursos pelo governo, que podem comprometer as atividades da editora; • Problemas do fluxo de trabalho decorrentes do excessivo grau de

	universitárias do país; <ul style="list-style-type: none"> • Posição de destaque na Associação Brasileira de Editoras Universitárias (ABEU); • Estoque de obras para pronta-entrega; • Alta qualidade das obras; • Comercialização por meio da livraria virtual; • Know-How na publicação de livros digitais; • Imagem da Editora: divulgação; • Relações de parceria com editoras universitárias públicas; • Projetos com a Fundação de Apoio – FAURGS. • Parceria com a gráfica da UFRGS; • Relações de parceria com editoras universitárias públicas 	formalização; <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de mapeamento do fluxo interno; • Ausência de banco de pareceristas;
--	---	--

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 8 - Análise do ambiente externo por meio da análise SWOT

	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento de espaço para publicação e distribuição de <i>e-book</i> por meio de parcerias ou plataforma própria; • Crescimento de eventos e feiras para exposição ou realização de negócios por parte da Editora; • Ampliação da comercialização de direito autoral para outros países; • Crescimento do comércio de livros por meio de livrarias virtuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • A falta de novos concursos para revisor; • Greves nas universidades em função das políticas governamentais; • Aumento da concorrência de editoras privadas; • Cortes no orçamento da universidade afetando os investimentos da Editora; • Tendência de inadimplência de consignados em função da crise econômica do país; • Tendência de política de tributação de livros; • Risco de privatização das universidades públicas federais;

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.1 Vantagem competitiva no setor público

Levando em conta o contraste entre o setor público e o privado, deve-se procurar descobrir um vínculo entre as definições da VBR, uma vez que foi originada a partir da premência de organizações com fins lucrativos.

Diante disso, um dos pontos a ser considerado é o da vantagem competitiva. Haja vista, que de acordo com Barney e Hesterly (2017), os recursos estratégicos são aqueles que traduzem uma fonte de vantagem competitiva.

Por conseguinte, se na administração pública prevalece o fruto de suas atuações, é possível afirmar que os preceitos de sua estratégia consistem na eficácia, efetividade e eficiência dos seus resultados.

Portanto, os recursos e capacidades regidos por uma organização pública que adicionam valor a sua estratégia, oportunizam maior eficácia, eficiência e efetividade, correlacionados a seus concorrentes.

Em vista disso, presume-se que o vocábulo “concorrência” associado ao serviço público refere-se mais para superar obstáculos, e não a um concorrente. É o caso da EdUFRGS.

Ainda que em organizações privadas, certos recursos têm se apresentado como origem de vantagens competitivas. No contexto da administração pública, não se achou, na pesquisa bibliográfica, a utilização da VBR para o cenário de editoras públicas. Nesta perspectiva, o presente estudo prossegue com a finalidade de descobrir quais são os recursos estratégicos que podem auxiliar a EdUFRGS a utilizá-los de forma eficaz e efetiva, assim como a de criar vantagem sustentável.

Logo, não é possível confirmar, na pesquisa realizada, se há concorrência entre as editoras públicas. Uma vez que, a estratégia empregada pela EdUFRGS é pela busca do aprimoramento e, não, concorrência.

Identificação e classificação dos recursos

Com base no modelo VRIO exposto por Barney e Hesterley (2007), os recursos identificados, como significativos e estratégicos capazes de otimizar para fomentarem vantagem sustentável, na Editora da UFRGS, e que são apresentados no Quadro 8 abaixo, foram: Recursos físicos, recursos financeiros, recursos humanos e recursos organizacionais.

Quadro 9 - Análise VRIO - Recursos identificados na EdUFRGS

Categoria dos recursos	Recursos identificados
Recursos Físicos	Prédio próprio
	Localização
	Armazenamento dos livros
	Estoque de pronta-entrega
Recursos Humanos	Experiência, qualificação, conhecimento
Recursos Financeiros	Livraria virtual; Feiras de livros
	Projetos com a FAURGS – Fundação de Apoio
Recursos Organizacionais	Reputação
	Credibilidade do selo UFRGS
	Relações de parceria com outras editoras universitárias

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2 AS IMPLICAÇÕES DOS RECURSOS DA EDITORA DA UFRGS

O quadro 9 abaixo reúne os dados considerados e suas implicações no contexto da geração da vantagem sustentável na EdUFRGS.

Quadro 9. Avaliação dos recursos físicos – SWOT e VRIO.

Recurso	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Implicações	Caracterização SWOT (Força ou Fraqueza)
Recursos Físicos	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força
Recursos Humanos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força
Recursos Financeiros	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força
Recursos Organizacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva	Força

					sustentável	
--	--	--	--	--	-------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.1 Recursos Físicos

Recursos físicos, de acordo com Barney e Hesterly (2017), inclui toda a tecnologia física utilizada de uma empresa. Englobando a planta e os equipamentos, sua localização geográfica e seu acesso a matérias-primas.

Logo, foram destacados a localização, o prédio próprio e o armazenamento dos livros como vantagem competitiva temporária, uma vez que criam valor e são explorados pela organização. Embora possam vir a ser imitados por outras editoras, esses recursos representam força na EdUFRGS, uma vez que a Editora está fisicamente distribuída em dois espaços de diferentes campi.

A sede de Editora concentra a maior parte dos servidores e setores e está localizada na Rua Ramiro Barcelos, 2500, junto aos prédios da Gráfica e o RU do Campus Saúde. Neste local funcionam as Secretarias Editorial e Administrativa, o Núcleo de Produção Editorial, a Gerência da Seção de Distribuição.

Ao passo que, em outro espaço físico funciona o Centro de Distribuição (CD) propriamente dito onde fica armazenado o estoque físico de livros e de onde são expedidas as remessas solicitadas por livrarias, distribuidores e mesmo clientes finais que realizam aquisições na loja virtual da Editora. Fica localizado na Av. Bento Gonçalves junto aos armazéns do Almojarifado Central e o depósito do Setor de Patrimônio.

5.2.2 Recursos Humanos

Segundo Barney e Hesterly (2017), os recursos humanos incluem treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos gerentes e funcionários de uma empresa.

Na EdUFRGS, os recursos humanos – experiência, conhecimento e qualificação – foram identificados como vantagem competitiva sustentável por serem apontados como valiosos, raros e explorados pela organização. Ao mesmo tempo, que também são considerados fortes na organização.

Uma vez que, a editora conta com uma equipe de trabalho composta de profissionais das áreas de administração, design, biblioteconomia, contabilidade, comunicação social e letras que

garantem a qualidade técnica e artística de todas as etapas do processo de produção de livros, desde o planejamento visual, editoração e revisão, passando também pela divulgação e distribuição.

5.2.3 Recursos Financeiros

Observando o quadro 9 é possível verificar que este recurso é considerado como vantagem competitiva temporária, por ter valor e ser explorado pela organização. Além disso, os principais aspectos evidenciados como pontos fortes, dentro dos recursos financeiros, foram a livraria virtual, feiras e o projeto com a Fundação de Apoio da UFRGS.

Entretanto, é temporário, pois pode ser de fácil imitação e os concorrentes poderão adquiri-lo num espaço de tempo curto.

De acordo com Barney e Hesterly (2017) os recursos financeiros incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias.

Em que pese a administração pública não visar lucro, a EdUFRGS tem autonomia relativa, uma vez que por meio de sua livraria virtual oferece ao público, livros físicos e digitais. O valor arrecadado das vendas é depositado numa conta-projeto na FAURGS. Assim como, na participação de feiras em que os livros também são vendidos e os recursos vão para mesma conta-projeto. Esta conta foi aberta em prol da parceria com a fundação e a Editora no qual foi feito o Projeto Editorial que visa balizar ações de melhorias.

Tendo sobrevivido por outros percursos e agora reestruturada, a Editora tem buscado novas alternativas para o trabalho de distribuição de maior alcance e relação ao seu canal direto de vendas, tendo já mapeado as empresas de logística capazes atuar de forma melhor articulada a um cenário cada vez mais atrelado aos grandes portais de vendas online, como Amazon e seus *market places*.

5.2.4 Recursos Organizacionais

De acordo com Barney e Hesterly (2017), incluem a estrutura formal da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação; assim como relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente.

Dentre os recursos foi possível verificar a credibilidade do selo da UFRGS, a reputação e as relações de parceria com outras editoras, principalmente, com coedições. Foram identificados como vantagem competitiva sustentável e também como ponto forte no ambiente da editora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico tanto dos recursos internos, como os externos à organização permitiu constatar quais deles podem ser os delimitadores das estratégias a serem postas em práticas e qual o benefício que cada um deles poderia oferecer à Editora para implementar as estratégias.

Diante do exposto, pode-se perceber que, dentre os pontos fortes destacados, o selo da Editora, por estar vinculada a uma instituição de ensino de renome internacional. Já em relação aos pontos fracos, a dependência de concurso público para contratação. Dentre os aspectos mencionados como ameaças, o mais relevante foi o corte de recursos financeiros. No entanto, como oportunidade, a ampliação da comercialização de direito autoral para outros países.

Ao passo que em relação ao modelo VRIO, percebe-se que, atualmente, a editora exerce uma vantagem competitiva sustentável, apesar da expressão “competitiva”, neste caso, não se referir a concorrer com outras editoras, e, sim, auxiliar na gestão da EdUFRGS, a utilizar os recursos de forma eficiente e com eficácia.

Ainda, no que diz respeito ao uso da metodologia VRIO em conjunto com a matriz SWOT, pode-se verificar quais os recursos apurados pelos servidores da EdUFRGS puderam originar vantagem “competitiva” sustentável.

Logo, a junção das duas análises (SWOT e VRIO) possibilitou à EdUFRGS cotejar quais os recursos que ela deve explorar de maneira mais consolidada e, assim permitir que trace estratégias seguras identificando o impacto que as variáveis possam ter na empresa, assim como, qual a tendência futura que terão.

Assim, tendo em vista o que a empresa, deve ou não fazer; com o que deve ou não se preocupar ou com o que deve ou não melhorar para atingir os objetivos de forma precisa, objetiva e, também, conclusiva é preciso saber, antes de tudo, que tanto a divisão externa como a interna é importante. Uma vez que, ao serem utilizadas lado a lado, é possível ver que as forças externas são incontroláveis, e, dessa forma, a empresa está vulnerável às suas ações; ao passo que, em relação às forças internas, estas são possíveis de serem controladas.

Com isso, espera-se que os resultados obtidos, mediante este estudo, contribuam para que a atuação dessas ferramentas (SWOT e VRIO) se amplie, proporcionando informações vitais para o desenvolvimento de outras organizações.

Por fim, cabe ressaltar que as duas ferramentas permitem um bom diagnóstico organizacional do ambiente, do ponto de vista competitivo, no entanto é recomendável utilizar o Planejamento Estratégico Situacional (PES) para alcançar de forma mais intensa o ambiente

político, que produz limites de oportunidades para atuação de uma editora que tem as suas atividades realizadas no âmbito de uma universidade pública.

Essa dimensão política do ambiente, de uma editora universitária pública, é extremamente forte e vital para sua sobrevivência, e, por isso, o emprego do diagnóstico situacional de Carlos Matus seria uma contribuição importante. Entretanto, este trabalho não se propôs a fazer um diagnóstico utilizando esse referencial, todavia sugere-se isso a partir desse estudo.

7 REFERÊNCIAS

ALMEIDA FILHO, N. Modelo de educação superior: modelo norte-americano, 2008. In: SANTOS, B. S., ALMEIDA FILHO, N. (ed.). *A universidade no século XXI: para uma universidade nova*. Coimbra: Almedina, 2008.

BARNEY J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros*. São Paulo: Pearson, 2017.

BARNEY J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BELMIRO, L. A. G.; OLIVEIRA, J. F. C. de; AZEVEDO, S. C. de; LAGE, J. N. de A. *Administração estratégica*. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2014. 978-85-216-2596-4. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2596-4/>. Acesso em: 9 set. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Secretaria de Ensino Superior. Coordenação de Modernização Administrativa. Programa de Estímulo à Editoração do Trabalho Intelectual das IES-Federais. Brasília, 1981b. In: BUFREM, Leilah Santiago. *Editoras Universitárias no Brasil: uma crítica para a reformulação da prática*. 2. ed. Revista e ampliada. São Paulo: Edusp, Curitiba: Com Arte, 2015.

BUFREM, L. S. *Editoras Universitárias no Brasil: uma crítica para a reformulação da prática*. 2. ed. Revista e ampliada. São Paulo: Edusp, Curitiba: Com Arte, 2015.

BUFREM, L. S.; GARCIA, T. M. B. A editora universitária e o compromisso da universidade com as práticas de divulgação do conhecimento produzido. *Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS*, v. 20, n. 1, jan./jun. 2014.

CAMPOS, J. F. B. Editoras universitárias: editar ou perecer. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE EDITORAS UNIVERSITÁRIAS, 3. 1986, Campinas. *Anais...* Campinas: Ed da Unicamp, 1986, p. 105-110.

CASTRO, C. A. O processo de urbanização e o surgimento das primeiras universidades. *Revista Geografia Ensino & Pesquisa*, v. 18, n. 1, jan./abr., 2014.

CHARLE, C.; VERGER, J. História das universidades. São Paulo: Unesp, 1996. In: CASTRO, C. A. O processo de urbanização e o surgimento das primeiras universidades. *Revista Geografia Ensino & Pesquisa*, v. 18, n. 1, jan./abr., 2014.

CHAUÍ, M. Universidade pública sob nova perspectiva. *Revista Brasileira de Educação*, n. 24, set./dez. São Paulo. 2003, p. 5-15. *In*: CASTRO, C. A. O processo de urbanização e o surgimento das primeiras universidades. *Revista Geografia Ensino & Pesquisa*, v. 18, n. 1, jan./abr., 2014.

COSTA, G. J. da. Diferenças entre editoras universitárias e editoras na universidade. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE EDITORAS UNIVERSITÁRIAS, 3. 1986, Campinas. *Anais...* Campinas: Ed da Unicamp, 1986, p. 87-95.

CUNHA, L. A. *A universidade reformada: o golpe de 1964 e a modernização do ensino superior*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988. (Coleção Educação em Questão).

CRUZ, T. *Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar*. São Paulo: Atlas, 2017.

CRUZ, T. *Planejamento estratégico: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 2019. Ebook. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021844/>. Acesso em: 16 Set. 2021.

FÁVERO, M. de L. de A. *Universidade do Brasil: das origens à construção*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; Inep, 2000.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. B. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho – 2. ed.* São Paulo: Editora Saraiva, 2012. 9788502146013. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502146013/>. Acesso em: 16 Set. 2021

FISCHMANN, A. A.; MARTINHO, I. R. de A. *Planejamento estratégico*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

FREITAS, L. S. de. Programa de serviços penitenciários: um estudo de caso sobre o sistema estadual de planejamento. 1980. 854 f. 3 v. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre. *In*: SANTOS, C. *Introdução a Gestão Pública*. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. 9788502617629. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502617629/>. Acesso em: 9 set. 2021

GAMBLE, J. E.; THOMPSON JR., A. A. *Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva*. 2. ed. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa. Porto Alegre: Grupo A, 2013.

GARCEZ, L. H do C. Política editorial universitária. *In*: MESQUITA, J. V. C. de. *Sobre livros: aspectos da editoração acadêmica*. Fortaleza: UFC, 1984, p. 53-61.

GUZZELLI, A. M. *Planejamento estratégico* – Porto Alegre: SAGAH, 2018. *E-book*.

KATZENSTEIN, Ú. E. A origem do livro: da idade da pedra ao advento da imprensa no ocidente. São Paulo: Hucitec/INL, 1986. In: BUFREM, L. S. *Editoras universitárias no Brasil: uma crítica para a reformulação da prática*. 2. ed. rev. amp. São Paulo: Edusp/Com-Arte, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KUAZAQUI, E. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda., 2016. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/>. Acesso em: 25 ago. 2021.

LACERDA, D. P.; TEIXEIRA, R.; ANTUNES, J.; NETO, S. L. H. C. *Estratégia Baseada em Recursos*. Porto Alegre: Grupo A, 2014. 9788582601525. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582601525/>. Acesso em: 9 set. 2021.

LUZZATTO, D. C. A editora universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE EDITORAS UNIVERSITÁRIAS, 1, 1984, Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: UFF, 1984.

LUZZATTO, D. C. Organização editorial e formação profissional. In: SEMINÁRIO SOBRE PUBLICAÇÕES OFICIAIS BRASILEIRAS, 5, 1983, Brasília. *Anais*. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1985b. p. 53-62.

Mações, M.A. R. *Vantagem Competitiva e Criação de Valor - Vol II*. Portugal: Grupo Almedina, 2017. 9789896942229. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942229/>. Acesso em: 16 Set. 2021.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 9. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2021. 9788597026580. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 13 set. 2021.

MARQUES NETO, J. C.; ROSA, F. G. Editoras universitárias: academia ou mercado? Reflexões sobre um falso problema. In: BRAGANÇA, A.; ABREU, M. (org.). *Impresso no Brasil: dois séculos de livros brasileiros*. São Paulo: Unesp; Rio de Janeiro: Biblioteca Nacional, 2010.

MARTINS FILHO, P. *O livro e a editora universitária pública*. São Paulo: Edusp, 2008a.

MATIAS-PEREIRA, J. *Governança no setor público*. São Paulo: Grupo GEN, 2010. 9788597015997. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015997/>. Acesso em: 9 set. 2021.

MATUS, C. *Política, planejamento e governo*. Brasília: IPEA, 1993. Disponível em: <https://www.pt.scribd.com>. Acesso em: 28 ago 2021.

MESQUITA, J. V. C. de. *Sobre livros: aspectos da editoração acadêmica*. Fortaleza: UFC, 1984.

MIGUEL, S. Editoras universitárias como projetos culturais e não projetos comerciais. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE EDITORAS UNIVERSITÁRIAS, 3, 1986. Campinas. *Anais...* Campinas: Ed. da Unicamp, 1986b, p. 97-103.

MOUTINHO, A. M. Administração estratégica. São Paulo: Grupo GEN, 2019. 9788597021325. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021325/>. Acesso em: 9 set. 2021.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475612/>. Acesso em: 8 set. 2021.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Planejamento estratégico: conceitos-metodologia-práticas*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, D. de P. R. *Administração pública: foco na otimização do modelo administrativo*. São Paulo: Grupo GEN, 2013. 9788522490042. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490042/>. Acesso em: 2 set. 2021.

SANTOS, C. *Introdução a Gestão Pública*. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. 9788502617629. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502617629/>. Acesso em: 9 set. 2021

SERRA, F. R. *et al. Gestão estratégica: conceitos e casos*. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486366/>. Acesso em: 29 ago. 2021. EBOOK.

SUTCLIFF, P. *The Oxford University Press: an informal history*. Oxford: University Press, 1978. In: BUFREM, L. S. *Editoras universitárias no Brasil: uma crítica para a reformulação da prática*. 2. ed. rev. amp. São Paulo: Edusp/Com-Arte, 2015.

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2010. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522469833/>. Acesso em: 24 ago. 2021.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, J. E. *Administração estratégica*. Tradução: Roberto Glaman, Kátia Aparecida Roque. Porto Alegre: Grupo A, 2011. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550054/>. Acesso em: 25 ago. 2021.

THURMAN, P. W. *Estratégia – Série Fundamentos*. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. 9788502180062. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502180062/>. Acesso em: 8 set 2021.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 9788582602324. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 10 set. 2021