



O Modelo Vrio como Ferramenta de Avaliação dos Recursos e Capacidades das Instituições de Ensino Superior: Estudo de Caso Instituto Superior Politécnico Tecnologia e Ciências (2022)

The Vrio Model as a Tool for Assessing the Resources and Capacities of Higher Education Institutions: Case Study of the Polytechnic Institute of Technology and Sciences (2022)

Landieu Luís F. Ricardo¹
Bebiana A. de Sousa Pinheiro²

RESUMO

O presente estudo faz referência sobre o modelo VRIO (Visão Baseada em Recursos), uma ferramenta que permite a avaliação e conhecimento do potencial competitivo dos recursos e capacidades de uma determinada organização. Nesse contexto, pretendeu-se avaliar até que ponto os recursos e capacidades do Instituto Superior Politécnico de Tecnologias e Ciências (ISPTEC) cumprem com as questões do modelo VRIO. Para tal, foi necessário identificar os recursos e capacidades da Instituição em estudo, recolher informações sobre percepção e qualitativa por parte da comunidade Institucional e analisar o potencial competitivo a partir do modelo em uso neste trabalho. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem quantitativa e qualitativa, com fins descritivos, procedimentos bibliográficos e estudo de caso. Usou-se uma técnica de amostragem não probabilística, com recursos ao inquérito ao questionário e entrevistas como forma de colecta de dados. No estudo de caso, verificou-se que maior parte dos recursos e capacidades estudados respondem a todas as questões do modelo VRIO, com excepção do item relacionado ao programa de treinamento na percepção dos técnicos de laboratórios, que responde apenas as questões de valor, raridade e organização, deixando de parte a questão da imitabilidade. Relativamente aos recursos e capacidades com maior incidência de cumprimento das questões do modelo VRIO, destaca-se a qualidade dos serviços prestados pela biblioteca aos estudantes e a política de remuneração oferecida pela Instituição aos docentes, técnicos de laboratórios e técnicos administrativos.

Palavras-chaves: Visão Baseada em Recursos, Vantagem Competitiva, Modelo VRIO.

ABSTRACT

This study refers to the VRIO model (Resource-Based View), a tool that allows for the evaluation and understanding of the competitive potential of an organization's resources and capabilities. In this context, the aim was to assess the extent to which the resources and capabilities of the Higher Polytechnic Institute of Technologies and Sciences (ISPTEC) meet the VRIO model's criteria. To this end, it was necessary to identify the Institution's resources and capabilities, gather perceptual and qualitative information from the Institutional community, and analyze the competitive potential using the model applied in this work. This is an applied research, with a quantitative and qualitative approach, descriptive in purpose, using bibliographic procedures and a case study. A non-probabilistic sampling technique was used, with questionnaires and interviews as data collection methods. In the case study, it was found that most of the resources and capabilities studied respond to all the VRIO model's questions, with the exception of the item related to the training program in the perception of laboratory technicians, which only answers the questions of value, rarity, and organization, leaving out the question of imitability. Regarding the resources and capabilities with the highest incidence of compliance with the VRIO model's questions, the quality of services provided by the library to students and the remuneration policy offered by the Institution to lecturers, laboratory technicians, and administrative technicians stand out.

Keywords: Resource-Based View, Competitive Advantage, VRIO Model.

¹ Licenciado em Gestão Empresarial. Instituto Superior Politécnico Tecnologia e Ciências (ISPTEC) Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Luanda – Angola. E-mail: 20171583@ispotec.co.ao

² Mestre em Psicologia Social da Saúde. Professora do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas no Instituto Superior Politécnico Tecnologia e Ciências (ISPTEC), Luanda – Angola. E-mail: bebianasousa@ispotec.co.ao . ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4318-7066>



INTRODUÇÃO

As organizações, sejam elas instituições de ensino ou não, estão presentes num ambiente competitivo decorrente não só da globalização como dos desafios ora enfrentados no dia a dia. É notório que em Angola a ausência de instrumentos funcionais de avaliação de desempenho é apontado como um dos principais entraves do desenvolvimento do subsistema do ES (Ensino Superior), contribuindo assim para o surgimento de IES (Instituições de Ensino Superior) com instalações precárias, qualidade de ensino-aprendizagem questionáveis reforçada pela escassa relação entre a teoria e a prática, incipiência da investigação científica, existência de uma cultura de plágio e outros factores críticos que limitam o desenvolvimento do ES (MESCTI, 2019).

Com efeito e com intuito de garantir a superação das inúmeras dificuldades apresentadas pelas IES (Instituições de Ensino Superior) torna-se necessário a criação de ferramentas ou processos de avaliação interna, utilização de recursos e capacidades que cada uma delas possui para garantir atratividade e permanência no mercado.

MATERIAL AND METÓDOS

A presente análise foi realizada com base na percepção de 191 estudantes, relativamente as condições em sala (salas normais e laboratórios), qualidade do corpo docente, políticas de ensino-aprendizagem, qualidade dos serviços pela secretaria académica, qualidade dos serviços prestados pela biblioteca. Participaram do estudo os estudantes dos seguintes cursos: *Gestão (52)*, *Engenharia informática (39)*, *Engenharia de Produção Industrial (20)*, *Engenharia Química (19)*, *Contabilidade (19)*, *Economia (18)*, *Engenharia Mecânica (13)*, *Engenharia eletrotécnica (6)*, *Engenharia de Petróleos (3)* e *Geofísica (2)*. Os estudantes avaliaram os recursos e capacidades sob a óptica das questões do Modelo VRIO, por meio de uma escala de Likert de 1 a 3 (1 – Discordo; 2 – Indiferente; 3 – Concordo). Para a pontuação 3 considerou-se a resposta “sim”, já para os resultados com pontuações equivalentes a 1 ou 2 a resposta foi “Não”.

Neste estudo foram coletados dados primários e secundários. Para a pesquisa e coleta dos dados primários foi utilizada a técnica de observação directa intensiva, envolvendo as técnicas de observação assistemática e entrevista não estruturada. Essas técnicas foram aplicadas essencialmente nos seguintes departamentos da instituição em estudo: Departamento de Políticas de Extensão, Departamento de Contabilidade e Finanças e nas Unidades Laboratoriais.

A utilização dessas técnicas nas áreas da Instituição em estudo, tiveram como propósito principal, conhecer os recursos e capacidades da instituição e atender os objectivos deste trabalho. A colecta de dados nos Departamentos afectos á Instituição, nomedamente: Políticas de Extensão,



ocorreu entre Novembro de 2019 a Outubro de 2021, serviu essencialmente para obter informações sobre os serviços, programas e actividades extracurriculares desenvolvidas nesse departamento. No que respeita ao Departamento de Contabilidade e Finanças, foi possível aplicar o inquérito durante o período de 13 de Setembro a 18 de Outubro do ano 2021, obter informações importantes sobre o papel da entidade financiadora da Instituição (Grupo PDA), a política de remuneração docente, a diversificação de receitas e o tempo médio para o cumprimento de necessidades e outras obrigações da instituição. Já a visita guiada nos laboratórios, ocorrida no dia 15 de Novembro de 2019, serviu para conhecer a qualidade dos equipamentos.

A pesquisa e colecta dos dados secundários foram realizadas por meio de consultas em *websites*, revistas tanto da instituição em estudo como de outras IES (Instituição do Ensino Superior) concorrentes, para a obtenção de informações sobre a missão, visão, valores da instituição em estudo, a dinâmica de uso das plataformas digitais, o depoimento de estudantes e outras pessoas sobre a instituição, as actividades desenvolvidas por estudantes, professores e pela própria instituição em si e outras informações possíveis.

Apesar de tratar-se das técnicas de observação assistemática e entrevista não estruturada, que consistem em recolher e registrar factos da realidade sem a utilização de meios técnicos especiais ou necessidade de fazer perguntas directas, a pesquisa e recolha de dados sobre os recursos da instituição em estudo, procurou responder se esse recurso ou capacidade permite que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça (V-valor), se esse recurso é acessível a poucas empresas (R-raro), se o recurso possui dificuldade de ser copiado (I-imitabilidade), por fim analisar se o recurso é estruturado e organizado (O-organizado), ou seja, se é devidamente explorado pela organização.

Modelo VRIO



RESULTADOS

Tabela 1. Percepção dos Estudantes sobre alguns recursos e capacidades do ISPTEC, de acordo as questões do modelo VRIO

Recurso ou Capacidade	É valioso?		É raro?		É difícil de ser replicado?		É explorado pela instituição?	
	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Condições em sala (salas normais e laboratórios)	44%	56%	46%	54%	69%	31%	68%	32%
Qualidade do corpo docente	27%	73%	59%	41%	69%	31%	54%	46%
Política de ensino e aprendizagem	38%	62%	48%	52%	70%	30%	57%	43%
Qualidade dos serviços prestados pela secretária académica	73%	27%	85%	15%	89%	11%	83%	17%
Qualidade dos serviços prestados pela biblioteca	35%	65%	39%	61%	54%	46%	50%	50%

Resultados sobre a percepção dos estudantes

Conforme já exposto, foi preparado e distribuído questionários para os estudantes, porém tendo em vista a dificuldade de alcançar todos eles, foi feito um levantamento com 191 estudantes. Os estudantes avaliaram alguns os recursos e capacidades da instituição em estudo, com base nas questões do modelo VRIO.

De acordo a tabela 1, considerando uma amostra de 100%, observa-se que 56% acreditam que as condições em sala agregam valor a instituição, 54% o consideram raro, 31% consideram difícil de ser replicado e 32% consideram que é um recurso explorado pela instituição.

Relativamente a qualidade do corpo docente, 73% acreditam que esse recurso é valioso para a instituição. Ainda, 41% o consideram como raro e para 31% é difícil de ser imitado. 46% avaliam que é um recurso explorado pela instituição.

No que concerne a Política de ensino e aprendizagem adotada pela instituição, 62% acreditam que é um recurso valioso, 52% o consideram raro, 30% o consideram de difícil imitação por parte dos concorrentes e 43% acreditam que é um recurso explorado pela instituição.

A qualidade dos serviços prestados pela secretária académica, é considerado valioso apenas por 27% dos estudantes, 15% acreditam que é um recurso raro. Sendo que apenas 11% o estimam como difícil de ser replicado, e 17% acreditam que é um recurso explorado pela

instituição.

O último recurso referente a Qualidade dos serviços prestados pela biblioteca, é estimado por 65% dos estudantes como um valioso, 61% acreditam ser raro, 46% o consideram difícil de ser replicado e 50% acreditam que é um recurso devidamente explorado pela instituição.

Table 2. Percepção dos Professores sobre alguns recursos e capacidades do ISPTEC, de acordo as questões do modelo VRIO

Recurso ou Capacidade	É valioso?		É raro?		É difícil de ser replicado?		É explorado pela instituição?	
	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Condições de trabalho oferecidas pela instituição	38%	62%	33%	67%	67%	33%	67%	33%
Qualidade do corpo docente	71%	29%	81%	19%	95%	5%	86%	14%
Política de ensino e aprendizagem	38%	62%	57%	43%	76%	24%	57%	43%
Capacidade de desenvolvimento de pesquisas e publicações científicas	52%	48%	71%	29%	81%	19%	90%	10%
Política de remuneração oferecida pela instituição	14%	86%	29%	71%	38%	62%	19%	81%

Resultados sobre a percepção dos professores

Os resultados apresentados na tabela 2, foram obtidos a partir das respostas de cerca de 21 docentes. Os professores avaliaram alguns os recursos e capacidades da instituição em estudo, com base nas questões do modelo VRIO.

Conforme espelha a tabela 2, 62% dos professores consideram as condições de trabalho oferecidas pela instituição como valiosas, 67% acreditam ser um recurso raro e 33% o estimam como difícil de ser replicado e explorado pela instituição.

No que diz respeito a qualidade do corpo docente ou estudantes, apenas 29% o consideram valioso, 19% acreditam que é um recurso raro, sendo que apenas 5% o estimam como difícil de ser replicado. 14% acreditam que este seja um recurso explorado pela instituição.

Na visão de 62% dos professores, a política de ensino e aprendizagem adotada pela instituição é valiosa, 43% o consideram raro, 24% acreditam ser uma política difícil de ser replicada e 43% estimam como um recurso explorado pela instituição.

Relativamente a capacidade de desenvolvimento de pesquisas e publicações científicas, 48% a percebem como valiosa, 29% acreditam ser uma capacidade rara a nível do mercado,

19% a estimam como difícil de ser replicado e apenas 10% acreditam que é uma capacidade devidamente explorada pela instituição.

A política de remuneração oferecida pela instituição, é considerado por 86% dos professores como valiosa, 71% acreditam ser uma política rara, 62% estimam como difícil de ser replicada e cerca de 81% a consideram devidamente explorada pela instituição.

Table 3 Percepção dos Técnicos de Laboratórios sobre alguns recursos e capacidades do ISPTEC, de acordo as questões do modelo VRIO

Recurso ou Capacidade	É valioso?		É raro?		É difícil de ser replicado?		É explorado pela instituição?	
	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Condições de trabalho oferecidas pela instituição	33%	67%	50%	50%	67%	33%	67%	33%
Dinâmica de trabalho em equipe	17%	83%	67%	33%	50%	50%	50%	50%
Política de remuneração oferecida pela instituição	33%	67%	33%	67%	33%	67%	33%	67%
Programa de treinamento oferecido pela instituição	67%	33%	83%	17%	100%	0%	67%	33%

Resultados sobre a percepção dos Técnicos de Laboratórios

Participaram do estudo cerca de 6 Técnicos de Laboratórios. Os resultados obtidos, segunda a tabela 3, mostram que 67% dos respondentes consideram valiosas as condições de trabalho oferecidas pela instituição, 50 %acreditam que essas condições são raras e 33% as consideram difíceis de imitar e devidamente exploradas pela instituição.

No que se refere a dinâmica de trabalho em equipe, 83% consideram valiosa, 33% acreditam ser rara e 50% a consideram difícil de imitar e explorada pela instituição.

A política de remuneração oferecida pela instituição, é considerado por 67% dos técnicos como valiosa, rara, difícil de ser replicada e devidamente explorada pela instituição.

Relativamente ao programa de treinamento oferecido pela instituição, 33% acreditam ser valioso para a instituição, 17% o consideram raro, 100% acreditam que não é um programa difícil de ser replicado e 33% o consideram devidamente explorado pela instituição.

Table 4 Percepção dos Técnicos de Administrativos sobre alguns recursos e capacidades do ISPTEC, de acordo as questões do modelo VRIO

Recurso ou Capacidade	É valioso?		É raro?		É difícil de ser replicado?		É explorado pela instituição?	
	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Condições de trabalho oferecidas pela instituição	75%	25%	63%	38%	75%	25%	63%	38%
Dinâmica de trabalho em equipe	38%	63%	63%	38%	63%	38%	63%	38%
Política de remuneração oferecida pela instituição	25%	75%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Programa de treinamento oferecido pela instituição	50%	50%	75%	25%	75%	25%	50%	50%

Resultados sobre a percepção dos Técnicos Administrativos

O questionário preparado e distribuído aos técnicos administrativos, foi respondido por 8 pessoas. De acordo a tabela 4, 25% dos técnicos acreditam que as condições oferecidas pela instituição agregam valor a instituição, 38% estimam como raro e devidamente explorado pela instituição, sendo que 25% acreditam que é um recurso difícil de ser imitado.

Relativamente a dinâmica de trabalho em equipe, 63% a consideram valiosa, sendo que 38% acreditam que é um recurso raro, difícil de imitar e devidamente explorado pela instituição.

A política de remuneração oferecida pela instituição, é considerada por 75% dos técnicos como valiosa, sendo que 50% estimam como raro, difícil de imitar e explorado pela instituição.

No que concerne ao programa de treinamento oferecido pela instituição, 50% a consideram valiosa e devidamente explorada pela instituição, sendo que apenas 25% acreditam que é um recurso raro e difícil de ser replicado.

DISCUSSÃO

Os resultados apresentados mostram que mais da metade dos inquiridos consideram as condições oferecidas em sala de aula pelo ISPTEC, como sendo valiosas e raras, mas aproximadamente 70% consideram fáceis de serem replicadas pela concorrência e não exploradas devidamente pela instituição. Esses dados apontam que apesar desse recurso constituir uma força capaz de explorar oportunidades e neutralizar possíveis ameaças no mercado, na visão dos estudantes, os concorrentes não enfrentam uma desvantagem de custo

para obter ou desenvolver as condições que a instituição oferece e que a mesma ainda não explora ao máximo essas mesmas condições.

Verifica-se uma percepção similar por parte dos professores e técnicos de laboratórios, relativamente as condições de trabalho oferecidas pela instituição, sendo que mais de 60% a consideram um ponto forte para a instituição e que poucas instituições no mercado possuem tais condições, porém a mesma devia explorar ou aproveitar melhor essas condições valiosas e raras, sob pena de vir a tornar-se uma desvantagem competitiva.

A percepção é diferente para os técnicos administrativos, no que concerne as questões de valor e raridade das condições oferecidas pela instituição, visto que mais de 60% dos inquiridos considera não valiosa e rara, ou seja, constitui um ponto fraco e comum no mercado

O maior percentual alcançado na percepção de valor, na perspectiva dos estudantes, verifica-se na avaliação do recurso “qualidade do corpo docente”, na qual cerca de 73% dos respondentes classifica esse item como um ponto forte ou de qualidade para instituição, porém mais de metade acredita que não é uma qualidade rara e que devia ser mais bem aproveitada ou explorada pela instituição.

A mesma percepção não se verifica por parte dos professores, relativamente as questões de valor e raridade. Mais de metade dos inquiridos considera que a qualidade de estudantes que se pretende, ainda não foi alcançada ou o número actual não é representativo o suficiente para se afirmar que existe uma enorme diferença em relação a concorrência. Os professores acreditam que a instituição deve criar mecanismos de formas a desenvolver e explorar ao máximo a capacidade dos estudantes, visto que mais de 56% respondeu negativamente as questões de imitabilidade e exploração.

A percepção anterior, pode estar relacionada com a política de ensino e aprendizagem, visto que apesar de 62% dos professores considerarem como um item que agrega valor a instituição, os mesmos acreditam que pode ser facilmente encontrada no mercado, os concorrentes não enfrentam uma desvantagem de custo para desenvolvê-la e carece de melhor exploração ou aproveitamento, de formas a contribuir para a elevação do valor ou qualidade dos estudantes.

As opiniões de mais de metade dos estudantes inquiridos, relativamente a política de ensino e aprendizagem, divergem com a dos professores apenas na questão de raridade, porém convergem nas demais questões. Na percepção de 52% dos estudantes, esse recurso não pode ser facilmente encontrado no mercado, porém não é difícil de ser replicado e a instituição devia

explorar de formas a dificultar essa imitação por parte dos concorrentes e fortalecer a vantagem competitiva.

Os resultados obtidos na percepção dos estudantes sobre a qualidade dos serviços prestados pela secretária académica, mostram-se preocupantes na medida em que se verifica que mais de 70% dos respondentes acreditam que é um recurso que não agrega valor a instituição, o que constitui um ponto fraco e sinónimo de desvantagem competitiva em relação a concorrência. De acordo a cadeia de valor, os serviços prestados pela secretária académica fazem parte das actividades primárias de uma instituição de ensino, logo, é imperativo agir no sentido melhorar essa situação que afeta negativamente o seu desempenho e conseqüentemente a sua reputação perante a comunidade interna e externa.

A situação é diferente quando analisamos a percepção dos estudantes sobre a qualidade dos serviços prestados pela biblioteca. Observa-se que mais de 60% acreditam que é um recurso valioso e raro, ou seja, a forma de atendimento, a agilidade ao responder os pedidos e tratamento das reclamações por parte dos estudantes, constitui um ponto forte ou vantagem para a instituição e trata-se de uma qualidade de serviço praticada por um número reduzido de instituições no mercado. Por conseguinte, metade dos inqueridos acredita que apesar de valiosa, o recurso pode ainda ser mais bem explorado pela instituição.

Ao analisarmos a capacidade de desenvolvimento de pesquisas e publicações científicas, na perspectiva dos professores, a maior atenção recai sobre a última questão do modelo VRIO, sendo que 90% acreditam que a instituição ainda não explora devidamente essa capacidade. Na visão dos docentes, apesar de todas as pesquisas e publicações feitas, a instituição ainda não alcançou o patamar desejado.

No que concerne a política de remuneração oferecida pela instituição, observa-se que mais de metade dos professores, técnicos de laboratórios e técnicos administrativos, respondem positivamente as questões do modelo VRIO. Na perspectiva dos respondentes, trata-se de uma política que agrega valor e constitui um ponto forte para a instituição, é oferecida por poucos a nível do mercado, é devidamente explorado e os concorrentes enfrentam uma desvantagem de custo para replicá-la.

Relativamente a dinâmica de trabalho em equipe, avaliado pelos técnicos de laboratórios e administrativos, mais de 60% acreditam ser uma dinâmica boa e uma força capaz de explorar oportunidades e neutralizar possíveis ameaças no mercado. Porém, mais de 50% acreditam que é uma dinâmica presente em outras instituições do mercado, pode facilmente ser

replicada e a instituição em estudo ainda não explora devidamente esse recurso considerado valioso.

Ainda na visão dos técnicos, relativamente ao programa de treinamento oferecido pela instituição, 50% dos administrativos mostram-se satisfeitos, consideram um ponto forte e devidamente explorado pela instituição. Sendo que mais de 70% acreditam que o programa pode ser facilmente encontrado em outras instituições e os concorrentes que não o possuem não enfrentam uma desvantagem de custo para desenvolvê-la.

Na perspectiva dos técnicos de laboratórios, segundo os resultados apresentados, embora de um número reduzido de inqueridos, mais de 60% classificam o programa de treinamento como uma desvantagem competitiva para a instituição. Para 67% dos inqueridos, o programa constitui uma fraqueza para a instituição e a mesma devia estar mais bem organizada para explorar esse recurso. Além disso, verifica-se uma unanimidade na questão da imitabilidade, 100% dos inquiridos consideram que o recurso pode ser facilmente replicado pela concorrência.

CONCLUSÃO

Em conclusão, o modelo VRIO constitui uma ferramenta eficaz para avaliação dos recursos e capacidades das instituições de ensino superior, na medida em que permitiu analisar as questões de valor, raridade, imitabilidade e exploração dos recursos da instituição em estudo. Os resultados obtidos, destacam que para grande parte dos estudantes, o serviço prestado pela secretária académica não responde as questões do modelo VRIO. Por outro lado, o serviço prestado pela biblioteca, responde. Na visão de grande parte dos professores, a qualidade dos estudantes ainda não responde a todas as questões do modelo VRIO. Em contrapartida, a política de remuneração oferecida pela instituição, cumpre com as questões do modelo VRIO, na perspectiva de grande parte dos professores, técnicos administrativos e técnicos de laboratórios. Para maior parte dos técnicos administrativos, dentre os recursos avaliados, o programa de treinamento oferecido pela instituição não responde as questões do modelo VRIO, porém, na perspectiva de maior parte dos técnicos administrativos, as condições de trabalho oferecidas pela instituição precisam ser melhoradas e por isso não respondem as questões do modelo em estudo. No que concerne as dificuldades e limitações da pesquisa, destaca-se a não realização de algumas entrevistas devido a situação pandémica da COVID 19. Além disso, a pouca representatividade da amostra, que apesar do alargamento

do período de aplicação dos questionários, ainda assim não se obteve a quantidade pretendida. Os resultados deste estudo destacam lacunas para estudos adicionais. Nos próximos estudos, recomenda-se a aplicação do modelo VRIO como ferramenta de avaliação externa das IES.

REFERENCES

Journal References

Esteves, César. *Presidente abre ano académico no subsistema do Ensino Superior*. Jornal de Angola, Luanda, 05 de janeiro/ 2021. Disponível em: <<https://www.jornaldeangola.ao/ao/noticias/presidente-abre-ano-academico-nosubsistema-do-ensino-superior/>>. Acesso em: 13/07/2021

Author(s) and editor(s)

- Andrade, A. R. *Planejamento Estratégico*. 1ª ed. São Paulo. Editora Atlas S.A – 2012.
- Barney J. B; Hesterly, W.S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. 3. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- Brás, C. A.; Divovo, M. D. *Ensino Superior em Angola: realidade e desafios na 4ª República*. 2018.
- Camargo, A. A. B.; Meirelles, D. S. *Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-los?* Rio de Janeiro/RJ. 2012
- Christiano, A. C. L. *Conhecimento como recurso estratégico para obtenção de vantagem competitiva: um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior Privado*. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa. 2014.
- Ferraz, J. C.; Kupper, D.; Heguenauer, L. *desafios competitivos para indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- Florida, J. S. *Quality Indicators in Higher Education Institutions: Implications to Global competitiveness*. The Online Journal of Quality in Higher Education, 2(4). 2015.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R.E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- Marujo, F. J. B. *Vantagens competitivas no sector segurador a partir do VRIO: Estudo de caso Ageas Seguros Portugal*. Instituto Superior de Coimbra. Coimbra, 2020
- Mendes, M. C. B. *Revista FORGES – Fórum de Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa*. Vol. 3, n. 1, Bi-Anual – 2016, p. 11-36.
- Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4ª Secção I. Capítulo 1. P. 23-44. Porto Alegre: Bookman 2006.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. *O processo da estratégia*. 3ª ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.

Morosini, M. C. *Qualidade da educação superior e contextos emergentes*. Pontifícia Universidade Católica Rio Grande Sul. Porto Alegre. 2014

Oliveira, D. P. R. *Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo, Atlas, 1991.

Pacheco, A. P. R.; Burashi, A. M. M.; Angeloni, M.T.; Youssef, Y.A. *Competências Essenciais: Modelos de Concepção*. São Paulo. 2009

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª ed. Rio Grande do Sul. Brasil. 2013.

Resende, A. S.; Marcondes, R. C. *Revista Ibero Americana de Estratégia – A vantagem competitiva dos fornecedores de autopeças: o que pode valer além do preço*. Universidade Nove de Julho Brasil. Vol. 18. Núm. 2. Pp. 205-224. 2019.

Thompson JR, A. A.; Strickland III, A. J.; Gamble, J. E. *Administração Estratégica*. 15ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

Documentos Electrónicos

Aro, E. R.; Baicere, T. C. M. *Visão Baseada em Recursos: Análise dos Recursos e Capacidades utilizados por duas empresas do ramo alimentício*. Universidade de São Paulo. São Paulo 2017. Disponível em: <<http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/375.pdf>>. Acesso em: 15/10/2021

Buza, A.G. *Políticas públicas de desenvolvimento e de reforma do ensino superior no contexto da República de Angola*. Macau: FORGES. 2012. Disponível em: <[http://aforges.org/conferencia2/docs_documentos/Paineis_Principais/Buza_Alfredo%20\(MES%20Angola\).pdf](http://aforges.org/conferencia2/docs_documentos/Paineis_Principais/Buza_Alfredo%20(MES%20Angola).pdf)>. Acesso em: 16/08/2021.

Carvalho, P. *Evolução e crescimento do ensino superior em Angola*. RAS. 9,51-58. Disponível em: <<http://ras.revues.org/422>>. 2012. Acesso em: 16/08/2021

Carvalho, P. *Evolução e crescimento do ensino superior em Angola*. RAS. 9,260 – 262. 2012. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6014/1/Carvalho_COOPEDU.pdf>. Acesso em: 16/08/2021

Conto, S. M.; Britto, J. C., Schnorrenberguer, A. *Revista GUAL: Proposta de modelo de cadeia de valor para um centro universitário*. Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 143-159. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n2p143>>. Acesso em: 25/11/2021.

Evaristo, A. I. *A Qualidade do Ensino Superior em Angola (Do estado real ao estado desejado)*. 2018. Disponível em: <<https://ciencia.ao/artigos/opiniao/item/795-a-qualidade->

do-ensino-superior-em-angola-do-estado-real-ao-estado-desejado>. Acesso em: 16/08/2021.

Inácio, Adelina. Baixa produção científica tira universidades angolanas do ranking das 100 melhores em África. JORNAL DE ANGOLA, Luanda, 12 de Julho.2021. Disponível em <<https://jornaldeangola.ao/ao/noticias/baixa-producao-cientifica-tira-universidades-angolanas-do-ranking-das-100-melhores-em-africa-2/>>. Acesso em 13/07/2021

Kotecha, P. O Ensino Superior na Região da África Austral: Tendências, desafios e recomendações actuais. Apresentação feita durante a Reunião Extraordinária dos Ministros do Ensino Superior e Formação realizada em Joanesburgo, África do Sul. 2012. Disponível em: <http://sarua.org/files/Portuguese_Ministerial_Summit_Johannesburg_final-port.pdf>. Acesso em: 16/08/2021

Lussuamo, M.; SILVA, A. A qualidade académica e relevância social do ensino superior em Angola. 2019. Disponível em: <<http://aforges.org/wp-content/uploads/2019/06/19-A-QUALIDADE-ACAD%C3%89MICA-E-RELEV%C3%82NCIA-SOCIAL-DO-ENSINO-SUPERIOR-EM-ANGOLA.pdf>>. Acesso em: 16/08/2021

Soares, J. L.; Fonseca, J. R; Sampaio, D. O. Gestão de Instituições de Ensino Superior sobre a Matriz da Visão Baseada em Recurso: Um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior do Estado de Mato Grosso. Faculdade de Sinop – FASIPE. Mato grosso. 2018. Disponível em: <http://www.fasipeposgraduacao.com.br/upload/mod_publicacoes/162/162.pdf>. Acesso em: 15/10/2021

Vidal, S. F. Uma análise aos factores relevantes no desempenho de exportação das PME Portuguesas. Universidade de Lisboa. Lisboa. 2015. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10572/1/DM-FSV-2015.pdf>>. Acesso em: 24/11/2021.

WEBOMETRICS. Ranking Web of Universities. 2021. Disponível em <<https://www.webometrics.info/en/WORLD>>. Acesso em 23/10/2021