



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

## **CONTRIBUIÇÕES DA RESOURCE-BASED VIEW À IMPLANTAÇÃO DE UMA ESCOLA DE TREINAMENTO PROFISSIONAL**

**LUIZ GUERRAZZI**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
luizguerrazzi@hotmail.com

**FERNANDO ANTONIO RIBEIRO SERRA**

UNINOVE - Universidade Nove de Julho  
fernandoars@uninove.br



## CONTRIBUIÇÕES DA *RESOURCE-BASED VIEW* À IMPLANTAÇÃO DE UMA ESCOLA DE TREINAMENTO PROFISSIONAL

### Resumo

Uma estratégia para a consolidação de uma empresa entrante num mercado de alta competitividade é a identificação, entre os recursos de que dispõe, de quais representam vantagens competitivas sustentáveis. Este relato técnico visa prescrever medidas sobre como identificar e explorar capacidades e recursos de uma empresa de cursos profissionalizantes para, sob a perspectiva dos conceitos da visão baseada em recursos (RBV), apoiar o processo de entrada no mercado e gerar desempenho satisfatório. Este relato será prescritivo devido à empresa ter iniciado suas atividades recentemente. Na impossibilidade para um estudo evolutivo, será feito um corte transversal para identificar o momento da empresa e prescrever medidas que a levem a obter um bom desempenho.

**Palavras-chave:** RBV, recursos, competências, estratégia.

### Abstract

A strategy for the consolidation of an entrant in a highly competitive market is identifying, among the resources available, which represent a sustainable competitive advantage. This technical report aims to prescribe measures on how to identify and exploit capabilities and resources of a company of professional courses to the perspective of the concepts of resource-based view (RBV), support the process of market entry and generate satisfactory performance. This report is prescriptive because of the company started its activities recently. Impossible for an evolutionary study, a cross-section will be done to identify the timing of the company and prescribe measures that lead to a satisfactory performance.

**Keywords:** RBV, resources, capabilities, strategy.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1 – Introdução

Um dos principais desafios na implantação de um novo negócio num ambiente de mercado competitivo e com pouca diferenciação entre os concorrentes é encontrar fatores que determinem um desempenho superior através da exploração dos recursos disponíveis e que possibilitem uma estratégia baseada em vantagens competitivas (Barney, 1991).

Os recursos podem ser divididos em: recursos de capital físico, de capital humano e de capital organizacional (Barney, 1991). Devem, os recursos, ser utilizados na implementação de uma estratégia que, no caso em questão, deveria estar associada à lógica “effectual”. Este processo é caracterizado pela ausência de controle preditivo, limites definidos de quanto os investidores suportam perder e da reformulação de estratégias condicionada às combinações dos recursos disponíveis (Sarasvathy, 2001; Tasic e Andreassi, 2007).

Estratégias para a implantação de um novo negócio podem ter duas abordagens. A primeira abordagem considera que o ambiente externo deve ser determinante. Está relacionado com o modelo Estrutura-Condução-Desempenho (Barney & Hesterly, 2006) e tem como base o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1980). A outra abordagem, em contraposição a Porter, é baseada na exploração dos recursos e competências da organização como direcionadores à obtenção de vantagens competitivas. Este modelo, conhecido por Resource-Based View – RBV – foi proposto no livro seminal de Penrose (1959) e desenvolvido em trabalhos posteriores de Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993) entre outros. Vantagens competitivas devem ser sustentáveis, pois perenizam a competitividade da empresa em relação aos demais competidores pelo mercado.

O objetivo deste relato técnico é o de prescrever medidas, para uma escola de ensino profissionalizante, sobre como explorar capacidades e recursos existentes para, sob a perspectiva da RBV, apoiar o processo de entrada no mercado e gerar desempenho satisfatório, explicado por atingimento de metas de vendas de contratos de matrículas, inadimplência e evasão de alunos. O aspecto prescritivo deste relato é devido à empresa ter iniciado suas atividades recentemente. Como não há condições de tempo para uma pesquisa longitudinal, será feito um corte transversal para identificar o momento da empresa e prescrever medidas que a levem a um bom desempenho, como especificado acima.

As informações utilizadas foram fornecidas pelos sócios-investidores do negócio e pelo franqueador.

## 2 – Referencial Teórico

Recursos e capacidades internas de uma organização se constituem em base para formulação de estratégia por atenderem duas condições (Grant, 1991) a saber:

1. Fornecem a direção básica da estratégia e
2. São as principais fontes de lucro.

Comumente a definição da estratégia é feita com premissas do mercado atendido, porém em situações cada vez mais frequentes de volatilidade das preferências dos clientes e de instabilidades provocadas pela competição, uma orientação baseada em variáveis externas não proporciona uma base segura para uma visão de longo prazo. Nessa situação,



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

os recursos e competências da empresa são uma base de maior estabilidade.

Recursos e capacidades têm conceitos distintos. Enquanto recursos são insumos dos processos da organização, por exemplo, equipamentos, habilidades individuais e marcas, o conceito de capacidade refere-se à habilidade que um grupo qualquer de recursos tem de realizar alguma tarefa ou produzir determinado bem.

De forma esquemática a abordagem da RBV leva à identificação de recursos e de capacidades, para a formulação da estratégia baseada em vantagens competitivas.

Estratégias para serem eficientes necessitam ser suportadas por vantagens competitivas sustentáveis. Para ser sustentável, a vantagem competitiva precisa ter algumas características, a saber, (Barney, 1991):

- Valor
- Raridade: se for possuído por todas, não pode ser vantagem competitiva.
- Imitabilidade imperfeita: dificuldade em copiar.
- Não substituição (imobilidade) - impossibilidade de substituição: não existir ao alcance de concorrentes recursos equivalentes.

Peteraf (1993) propõe um modelo genérico composto por quatro situações determinantes:

- Heterogeneidade dos recursos estratégicos e, por conseguinte, sua disponibilidade ou grau de escassez.
- Limites ex ante à entrada no mercado, evitando que custos de com aquisição ou desenvolvimento de recursos eliminem as receitas potenciais.
- Limites ex post à competição, isto é, após à entrada no mercado, é necessário que existam condições que permitam a durabilidade dos recursos.
- Mobilidade imperfeita dos recursos fazendo com que não possam ser copiados por competidores.

Através de uma adaptação do modelo proposto por Salazar, Moraes, Leite e Siqueira (2013), as fases para a entrada no mercado e desenvolvimento de um novo negócio são as seguintes:

- Conhecimento do mercado;
- Identificação de recursos tangíveis e intangíveis;
- Desenvolvimento de competências;
- Aspectos de empreendedorismo.

A utilização da RBV será utilizada para identificar contribuições que apoiem cada uma das fases definidas acima.

### 3 – Metodologia

O objetivo da metodologia num projeto de pesquisa é o de delimitar cientificamente os procedimentos e critérios adotados. É decorrente da metodologia a



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

definição da estratégia de pesquisa a ser utilizada, ou seja, o método utilizado para condução da fase investigativa até à chegada às conclusões da pesquisa. (Martins e Theóphilo, 2009).

A metodologia adotada neste relato será de estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso possibilita uma investigação em que se preservam as características estruturais e conjunturais de eventos da rotina do objeto de pesquisa, neste caso, uma escola de cursos profissionalizantes. Este estudo de caso possui características descritivas, pois trata dos eventos dentro de seu contexto (Yin, 2001).

É importante reforçar o fato de que a proposta deste relato técnico é a de identificar contribuições da RBV para a melhoria do desempenho da escola objeto. Portanto, a coleta de informações ocorrerá pela observação da rotina de trabalho da equipe de funcionários e por entrevistas e as soluções serão implantadas gradualmente nas situações reais. A abordagem utilizada será a qualitativa descritiva uma vez que a proposta será a de prescrição da solução. As entrevistas e outras informações obtidas terão sua confiabilidade garantida pela triangulação das fontes.

#### **4 – Caracterização da empresa e do setor**

A empresa objeto deste relato é uma unidade franqueada do principal grupo de escolas de ensino profissionalizante do país, este grupo é de capital nacional, foi fundado em 2004 e é líder do segmento. Conta atualmente com uma rede de cerca de 700 unidades no Brasil e exterior (Angola e Japão). Conquistou nos últimos oito anos o selo de excelência da Associação Brasileira de Franquias (ABF) e eleito nos últimos três anos a melhor franquia de seu segmento pela revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios. O grupo tem como diferencial uma inovadora metodologia de ensino, baseada em software interativo com o aluno e caracteriza-se pelo ensino individualizado.

A unidade em questão está localizada num município a cerca de 60 km da capital do estado. O quadro orgânico, formado por 8 pessoas, é composto de dois sócios e seis funcionários. Assim, por função, um diretor geral, um diretor administrativo, um supervisor comercial, um consultor de vendas, uma secretária e três consultores pedagógicos. O supervisor comercial é o responsável pelas ações de marketing e vendas. Esta unidade tem infraestrutura para um faturamento mensal bruto de 50 mil reais.

O setor de ensino e treinamento profissionalizante é caracterizado por alto grau de competitividade e grande isomorfismo entre os participantes. As unidades se assemelham no porte, nos procedimentos para conquistar participação de mercado e em preços dos cursos.

#### **5 – Discussão dos resultados**

Os resultados devem abordar as contribuições esperadas, inserção no mercado local num ambiente de alta concorrência, contratos celebrados dentro de determinadas metas, nível de inadimplência e de evasão dos alunos sob os quatro aspectos relacionados:

- Conhecimento do mercado;
- Identificação de recursos tangíveis e intangíveis;
- Desenvolvimento de competências;



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Aspectos de empreendedorismo.

### 5.1 – Mercado

Uma vez tomada a decisão de participar de um mercado altamente competitivo, com alto grau de isomorfismo e com orçamento severamente limitado, deve-se escolher como a empresa irá atingir esse mercado.

O mercado alvo para essa empresa é composto prioritariamente por pessoas na faixa etária de 15 a 25 anos pertencente às classes C e D, segundo classificação da Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) do governo federal; também deve ser considerada a “nova classe B”, recém-oriundos da C. Para o município em questão, esse segmento representa 59% da população (quadro 1). Seguem abaixo dados sócio-econômicos para a cidade em questão.

Classes	Renda domiciliar	Cidade alvo
A	Maior R\$ 9897	5%
B	R\$ 2674 a R\$ 9897	23%
C	R\$ 1113 a R\$ 2674	44%
D	R\$ 854 a R\$ 1113	15%
E	R\$ 854	12%

Quadro 1 – População e divisão por classes de renda.

(Fonte: Secretaria de Assuntos Estratégicos / IBGE, <http://www.ibge.gov.br>, dados de 14/06/2014)

Outros dados (IBGE):

- Taxa de analfabetismo: 1,1%
- População na faixa etária de 15 a 25 anos: 18,6%
- População 2013 (projetada com base censo 2010): 114.170 habitantes.

A teoria sobre RBV afirma que uma empresa obtém vantagem competitiva sustentável pela implantação e exploração de seus recursos. O desempenho depende da combinação entre esses recursos e as capacidades da empresa que transformam os recursos em valor para o consumidor (Barney, 1991). As empresas podem desenvolver vantagens competitivas utilizando as estratégias de liderança de custos e da diferenciação (Porter, 1980). Empresas que buscam liderança em custos visam melhorar desempenho e ganhar mercado pela posição relativa de baixos custos sobre seus concorrentes. Precisam fornecer valor a seus consumidores a um custo menor. Liderança em custos requer melhorias contínuas e estabilidade do processo, reduções de custo advindas da curva de experiência, controle de custos e minimização de custos em marketing, vendas e serviços.

Empresas que buscam a estratégia da diferenciação visam prestar um serviço que os consumidores percebam como único e desejem pagar um preço superior por ele (Porter, 1980). A diferenciação pode ser alcançada pelo apelo da marca, inovação e avanços tecnológicos. A adoção dessa estratégia implica na necessidade de investimentos em desenvolvimento e promoção. Se uma empresa, por meio da diferenciação, é reconhecida em seu mercado pode obter preços acima do mercado e criar uma relação de lealdade com seus consumidores. Vantagens competitivas pela diferenciação são mais difíceis de serem obtidas do que liderança em custos, porém são mais difíceis de serem imitadas por seus competidores e tem maior possibilidade de serem sustentáveis através do tempo (Barney, 1991).



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Recomenda-se a prospecção do mercado por meio de relacionamento com entidades instaladas no município como igrejas, associações comerciais e industriais e organismos da prefeitura. Importante identificar áreas geográficas com população predominantemente composta pelas classes alvo.

### 5.2 – Identificação de recursos

Empresas constroem vantagens competitivas utilizando recursos e capacidades. Os recursos podem ser divididos em básicos e avançados (Porter, 1991). Os primeiros são recursos herdados, isto é, pré-existentes e, portanto, de fácil imitação e não geram vantagens sustentáveis, apenas temporárias, mas que podem ser importantes num primeiro momento para uma empresa entrante, por exemplo, acesso a mão-de-obra de baixo custo. Recursos avançados são consolidados através do tempo, não são pré-existentes e devido a isso, são valiosos e difíceis de serem imitados. Constituem-se em importante base para vantagens sustentáveis. Como exemplo desses recursos, podem ser citados desenvolvimentos tecnológicos, rede de relacionamentos com fornecedores, órgãos públicos e recursos humanos qualificados.

No caso da empresa objeto deste relato, são recursos avançados disponíveis o bom relacionamento com as escolas públicas, importante fonte de potenciais alunos, por meio de laços de amizade com diretoras e pessoal da secretaria municipal de educação. Também importante a qualificação da supervisora comercial para proferir palestras de interesse do público alvo e coincidentes às prioridades educacionais do município, segundo proferido pelo prefeito. Acima de tudo, o recurso mais valioso, raro, inimitável e não substituível é o software pedagógico, percebido por alunos de outras escolas como algo especial e motivo de desejo de trocar de escola. Computadores de última geração nos quais é processado o sistema pedagógico representam importante vantagem competitiva, pois críticas recorrentes de potenciais alunos dizem respeito à lentidão e estabilidade dos computadores das escolas concorrentes.

Barney (1991) divide recursos e capacidades em quatro grupos:

1. Financeiros – capital próprio, dívidas, etc;
2. Físicos – computadores, instalações, etc;
3. Humanos – experiência, rede de relacionamentos, treinamento, etc
4. Organizacionais – trabalho em equipe, confiança, amizade, etc.

O desempenho superior de uma empresa deve resultar da utilização de seus recursos que devem ter as características de serem valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis.

A imitação é fator importante para a teoria da RBV. Se outras empresas puderem adquirir ou replicar um mesmo recurso e puderem fazê-lo ao mesmo custo, então esse recurso não pode ser vantagem competitiva para nenhuma empresa. Os motivos inibidores de imitação podem ser divididos em três grupos (Barney, 1991):

1. Papel da história – recursos desenvolvidos em eventos da trajetória da empresa;
2. Papel da ambiguidade causal – incerteza sobre qual é o recurso que deve ser



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

imitado ou que leva a desempenho superior;

3. Papel dos recursos e capacidades socialmente complexos – por exemplo, cultura da empresa, reputação com clientes, etc. São recursos reconhecidos, mas de difícil replicação.

Procurou-se neste tópico, conceituar o que são recursos bem como relacionar algumas características e riscos envolvidos para guiar a pesquisa de quais dos recursos existentes na empresa devem ser fortalecidos e protegidos e de como analisar seus concorrentes por meio dos recursos que detém.

Recomenda-se a promoção dos recursos discutidos acima por meio de ações junto ao público-alvo.

### 5.3 – Desenvolvimento de competências

Competências são direcionadores do desenvolvimento cognitivo, operacional e estratégico de uma empresa. São compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes que apoiam o desempenho organizacional. Segundo afirmam Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais são identificadas pelas seguintes características:

1. Fornecem acesso potencial a outros mercados;
2. Contribuem para o valor percebido pelo consumidor final;
3. Devem ser de difícil imitação pelos competidores.

Uma vez identificadas, as competências essenciais devem ser reforçadas por meio de investimentos e de alianças estratégicas. A rede formada pelas mais de setecentas unidades da franquia de cursos profissionalizantes pode compor alianças e, por meio delas, conseguir melhores preços com fornecedores e prestadores de serviços regionais, por exemplo, gráficas e manutenção do parque de computadores. Desenvolvimento de ações em conjunto com outros franqueados em entidades regionais como sindicatos, associações de funcionários e igrejas, são iniciativas em que as competências podem alavancar desempenho por meio de expansão do mercado alvo.

Recomenda-se o estabelecimento de alianças com unidades do mesmo grupo das cidades próximas e, por meio dessa rede de relacionamentos, obter vantagens junto a prestadores de serviços, fornecedores e extrair oportunidades de aprendizado com ações bem sucedidas em outras unidades.

### 5.4 Empreendedorismo

A vertente empreendedorista para a organização objeto deste relato deve seguir os princípios da estratégia “effectual”. Reformulação de estratégias e reorientação de metas devem ser situações comuns à rotina dos gestores. A pouca experiência e escasso conhecimento das práticas de mercado potencializam a incerteza do ambiente.

Recomenda-se o monitoramento de indicadores por meio de quadros, informando metas e situação corrente é uma iniciativa eficiente para possibilitar a detecção rápida de necessidade de correção de curso. Iniciativas pontuais dirigidas a segmentos do mercado (festas regionais, religiosas, escolares, parcerias com associações locais) devem ser incentivadas. A necessidade de agilidade e rapidez na tomada de decisões e de mudanças





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

de metas são características importantes do aspecto “effectual” da empresa.

### 6 – Conclusões

A RBV busca explicar o desempenho de uma empresa pelo uso de seus recursos e competências para a formulação de vantagens competitivas sustentáveis. Seu princípio básico é que a origem da vantagem competitiva repousa em como a empresa usa o conjunto de recursos valiosos de que dispõe. É uma visão essencialmente endógena e seus administradores devem controlar os recursos com maior probabilidade de adicionar mais valor (Ferreira e Serra, 2010).

Foram prescritas para a empresa objeto deste relato ações em quatro perspectivas embasadas com conceitos da RBV. Essas ações visam atender os objetivos colocados inicialmente de apoiar a entrada no mercado e de gerar desempenho medido por três fatores, atingimento de meta de vendas, controle da inadimplência e da evasão de alunos. As medidas prescritas sugerem a utilização dos recursos existentes como software pedagógico diferenciado, relacionamento dos proprietários com gestores de unidades escolares públicas, pertencimento a grande rede de unidades com potencial de formação de alianças estratégicas, entre outros. Esses recursos devem compor as vantagens competitivas sustentáveis que deverão direcionar o desempenho pretendido.

Também prescritas iniciativas de empreendedorismo, utilizando a estratégia “effectual” para sobrevivência em ambiente de incertezas e reformulação de metas com a flexibilidade necessária num mercado competitivo e isomórfico.

A principal contribuição deste relato consiste em indicar aspectos que devem ser considerados por uma empresa entrante num mercado com características definidas, à luz da teoria da RBV.

### 7 – Referências

- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2006) *Strategic management and competitive advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Biancolino, C., Kniess, C., Maccari, E., & Rabechini, R. Jr. (2012) Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão de Projetos*, 3(2), 294-307.
- Ferreira, M., & Serra, F. (2010) Make or Buy in a Mature Industry ? Models of Client-supplier Relationships under TCT and RBV Perspectives. *Brazilian Administration Review*, 7(1), 22-39.
- Grant, R. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategic Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Martins, G., Theóphilo, C. (2009) *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. S. Paulo: Atlas.
- Peteraf, M. (1993) The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Porter, M. (1991) Toward a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Porter, M. (1980) *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Pralahad, C; Hamel, G. (1991) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Salazar, V., Moraes, W. Leite, Y., & Siqueira, E. (2013) Resource-based view: das



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

proposições de Penrose à internacionalização. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar – RAUnP*, 1(1), 71-79.

Sarasvathy, S. (2001) Causation and Effectuation; towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26, 243-288.

Tasic, I., & Andreassi, T. (2007) Estratégia e empreendedorismo: Decisão e criação sob incerteza. *Anais do Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Wernfelt B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Yin, R. (2001). *Estudo de casos: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.