



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO ADMINISTRAÇÃO

LEILIANE MARIA DE CARVALHO

**A VANTAGEM COMPETITIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO BÁSICO SOB A
PERSPECTIVA DA TEORIA BASEADA EM RECURSOS**

Caruaru

2019

LEILIANE MARIA DE CARVALHO

**A VANTAGEM COMPETITIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO BÁSICO SOB A
PERSPECTIVA DA TEORIA BASEADA EM RECURSOS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
da Universidade Federal de Pernambuco,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração.

Orientador: Prof^o. Me. José Cícero de Castro.

Caruaru

2019

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

C331v Carvalho, Leiliane Maria de.
A vantagem competitiva nas instituições de ensino básico sob a perspectiva da teoria baseada em recursos. / Leiliane Maria de Carvalho. – 2019.
73 f. ; il. : 30 cm.

Orientador: José Cícero de Castro.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2019.
Inclui Referências.

1. Educação básica. 2. Vantagem competitiva. 3. Escolas – Caruaru (PE). I. Castro, José Cícero de (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.)

UFPE (CAA 2019-215)

LEILIANE MARIA DE CARVALHO

**A VANTAGEM COMPETITIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO BÁSICO SOB A
PERSPECTIVA DA TEORIA BASEADA EM RECURSOS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal de
Pernambuco, como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Aprovada em: 11/04/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Me. José Cícero de Castro (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Dr. Marcone Freitas da Costa (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Me. José Lindenberg Julião Xavier Filho (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Á Deus, autor da minha vida. Ao meu querido esposo Alex Alves, as minhas lindas filhas, Letícia Gabrielly e Társylla Raquel, meus pais Edmilson e Miriam e toda minha família, em especial à minha avó Helena (In Memoriam).

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar ao meu Deus, por sempre ter cuidado de mim e por ter proporcionado mais essa realização. A Ele toda a minha vida, toda hora e toda glória. Por que tudo é Dele e para Ele são todas as coisas.

Ao meu amado esposo Alex Alves, pelo grande apoio em todos os momentos da minha vida, por não me deixar desistir dos meus sonhos e acreditar que eu conseguiria. Pelo companheiro que é, e por ter me dado duas joias preciosas, nossas filhas, Letícia e Raquel. Eu te amo. Deus não poderia ter me dado família melhor.

Quero também deixar meus sinceros agradecimentos, aos meus queridos pais, Edmilson e Miriam, pelo carinho, educação, e por terem me ensinado a sempre lutar pelos meus objetivos. Agradeço a toda minha família, em especial a minha avó Helena, (In Memoriam) que mesmo partindo antes da conclusão desse trabalho, muito me apoiou em todas as etapas da minha vida.

Quero agradecer também ao Prof. Me. José Cícero, orientador deste trabalho, pela paciência de me orientar nesse trabalho. E aos professores participantes da banca examinadora, Prof. Dr. Marccone de Freitas e Prof. Me. José Lindenberg, meu muito obrigada.

Por fim, a todos que de maneira direta ou indireta contribuíram para a realização desse trabalho e de mais uma conquista.

RESUMO

Tomando por base as instituições de ensino básico e a grande competitividade entre as instituições, decidiu-se estudar esse setor, para compreender melhor o fenômeno da Vantagem Competitiva entre elas. Sendo assim, com o propósito de identificar quais empresas nesse ramo obtêm vantagens competitivas, e quais suas fontes, este trabalho tem por objetivo geral, analisar as implicações competitivas nas instituições de ensino no município de Caruaru - Pernambuco de acordo com os pressupostos da RBV. Com o intuito de alcançar os objetivos, foi realizado pesquisas bibliográficas dos principais autores nacionais e internacionais sobre temas do contexto organizacional, tais como: Resourced-Based View – RBV e modelo VRIO, de Barney e Hersterly (2007). A coleta de dados se deu através da aplicação de questionário e entrevista semiestruturada. A pesquisa chegou aos resultados de que todas as escolas possuíam recursos considerados valiosos para a empresa, foi constatado durante a pesquisa que as escolas A e D, possuem vantagem competitiva temporária. A empresa B possui paridade competitiva com relação as instituições de ensino no município, e a empresa C por sua vez, apresentou desvantagem competitiva com relação as demais. Isso porque apesar de reter recursos valiosos, a empresa não possui recursos raros, custosos de imitar e não utiliza a capacidade da empresa para explorar os recursos que possui. Dos recursos considerados estratégicos o principal deles é o recurso humano. Nenhuma das empresas contidas nessa pesquisa apresentou vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chaves: Ensino Básico; Vantagem Competitiva; Resourced-Based View; VRIO.

ABSTRACT

Strategic management tries to explain through theories and concepts, how institutions, in various segments of the market, can achieve a good performance and stand out from the others. Considering the number of institutions of basic education and the great competitiveness among them, it was decided to study this sector, to better understand the phenomenon of Competitive Advantage in the market. Thus, with the purpose of identifying which companies in this branch obtain competitive advantages, and what their sources, this work has as general objective, to analyze the competitive implications in the educational institutions in the municipality of Caruaru - Pernambuco according to the assumptions of the RBV. In order to reach the objectives, bibliographical researches of the main national and international authors on subjects of the organizational context, such as: Resourced-Based View - RBV and VRIO model, by Barney and Hersterly (2007). The data collection was done through the application of a questionnaire and semi-structured interview. The research arrived at the results of which all the schools possessed resources considered valuable for the company, it was found during the research that schools A and D have a temporary competitive advantage. Company B has competitive parity with respect to educational institutions in the city, and company C in turn presented a competitive disadvantage in relation to the others. This is because despite retaining valuable resources, the company lacks rare, costly resources to imitate and does not utilize the company's ability to exploit the resources it owns. Of the resources considered strategic, the main one is the human resource. None of the companies contained in this research presented a sustainable competitive advantage.

Keywords: Basic Education; Competitive advantage; Resourced-Based View; VRIO.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A estrutura das Cinco Forças.....	18
Figura 2: Enem: As 20 melhores escolas públicas de Pernambuco.....	52
Figura 3: As 10 escolas com maior média no Enem 2015 em Caruaru.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo VRIO na Empresa A.....	39
Quadro 2: Modelo VRIO na Empresa B.....	44
Quadro 3: Modelo VRIO na Empresa C.....	47
Quadro 4: Modelo VRIO na Empresa D.....	53
Quadro 5: Modelo VRIO nas Empresas	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Questões do Modelo VRIO.....	24
Tabela 2: Modelo VRIO e sua relação com as forças e fraquezas organizacionais.....	32
Tabela 3: Recursos das Empresas.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABE	Associação Brasileira de Educação
ASCES	Associação Caruaruense de Ensino Superior
ECD	Estrutura, Conduta, Desempenho
EJA	Educação pra Jovens e Adultos
EREM	Escola de Referência em Ensino Médio
ETE	Escola Técnica Estadual
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação e Saúde
OI	Organização Industrial
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROERD	Programa Educacional de Resistência às Drogas
RBV	<i>Resourced-Based View</i>
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
UEX	Unidade Executora
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização
VRIS	Valor, Raridade, Imitabilidade, Substituíbilidade

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA GESTÃO ESTRATÉGICA: A EVOLUÇÃO DA OI Á TEORIA RBV	17
2.2	CONTEXTO DE FIRMA, RECURSOS CAPACIDADES	21
2.3	MODELO VRIO	23
2.4	A EDUCAÇÃO BÁSICA NO BRASIL	27
3	MÉTODOLOGIA	30
4	RESULTADOS DA PESQUISA	34
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS	34
4.1.1	Escola A - EREM Dom Miguel de Lima Valverdes.....	34
4.1.2	Escola B – EREM de Caruaru Nelson Barbalho	34
4.1.3	Escola C – EREM Padre Zacarias	34
4.1.4	Escola D – EREM Arnaldo Assunção	35
4.2	ANÁLISE DOS DADOS	35
4.2.1	Escola A	36
4.2.2	Escola B	41
4.2.3	Escola C	46
4.2.4	Escola D	48
4.3	ANÁLISE CONJUNTA DAS ESCOLAS BASEADA NA TEORIA RBV	55
4.4	ANÁLISE CONJUNTA DAS ESCOLAS BASEADA NO MODELO VRIO	58
5	CONCLUSÕES	61
	REFERÊNCIAS	63

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista para as Empresas Pesquisadas	66
APÊNDICE B - Questionário aplicado às empresas	70
ANEXO A - Índice de desenvolvimento da Educação Básica – IDEB 2017	72
ANEXO B - Indicador de Rendimento Escolar em Caruaru-PE em 2017	73

1 INTRODUÇÃO

A educação básica no Brasil, é formada por diversas escolas do setor público e privado. No município de Caruaru-PE, das 33 escolas que oferecem a modalidade de ensino médio, mais de 48 % dessas, são representadas por instituições privadas, de acordo com o INEP (2017). O município, é a cidade do agreste com o maior número de alunos matriculados no Ensino Médio, com um número de 13.495 educandos. Destes alunos, 10.755 estão matriculados na rede pública de ensino, e os outros 2.740 na rede privada, segundo dados do IBGE (2017).

Sobral (2000), destaca a importância que está sendo atribuída à educação desde a década de 90, onde ela enfatiza que não apenas a educação, mas também a ciência e tecnologia estão sendo considerados nos dias atuais a base para o desenvolvimento.

[...] “A educação é considerada, sobretudo, promotora de competitividade. Essa educação que possibilita a competitividade dá ao indivíduo a condição de empregabilidade e traz para a sociedade a modernidade associada ao desenvolvimento sustentável”. (SOBRAL, 2000)

Devido à o novo olhar voltado para a educação, desde os anos 90, criou-se a necessidade de calcular o nível da educação no país. Avaliando a qualidade da educação no ensino fundamental, médio e superior. O IDEB, criado no ano de 2007, bem como o Censo Escolar, são ferramentas utilizadas, que possibilitam ao governo, acompanhar o funcionamento das políticas públicas no âmbito da educação. Principalmente, através do estabelecimento de metas a nível nacional, com relação a qualidade do ensino e da educação no país. (INEP, 2017)

Diante do exposto, e da importância desse setor no mercado, tenta-se explicar o sucesso de algumas empresas atuantes neste seguimento. No entanto esse fenômeno ainda é pouco conhecido. Visto que não existem estudos que consigam explicar tal fenômeno da vantagem competitiva, no setor de ensino básico da região, sob nenhuma perspectiva no campo da estratégia empresarial.

O estudo apresentado, mostra um esboço com a finalidade de compreender mais a fundo o fenômeno da Vantagem competitiva, com bases no viés do pressuposto da *Resourced Based View* (Visão Baseada em Recursos - RBV), onde

os autores apresentam os recursos e capacidades da empresa como ferramentas essenciais na obtenção de vantagem competitiva sustentável. (FAVORETTO; VIEIRA, 2016; BARNEY, 1991; LACERDA *et al.*, 2014).

São considerados recursos, tudo o que pode ser utilizado no processo produtivo. Podendo eles ser tangíveis (entendidos como: matéria-prima, máquinas, equipamentos, recurso financeiro, etc.); ou intangíveis (entendidos como: conhecimento dos colaboradores, reconhecimento da marca, e etc.). (BARNEY; HERSTERLY, 2007). Os autores Barney e Hersterly (2007), dividem esses recursos em: Financeiros, Físicos, Humanos e Organizacionais.

Barney e Hersterly (2007) propõem em seu modelo VRIO, a análise do potencial competitivo de cada empresa, baseado em seus recursos e capacidades. Sob a questão do Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. O modelo proporciona uma análise, baseada em perguntas relacionadas as quatro questões citadas. Conforme cada resposta é dada, o modelo permite avaliar quais as implicações competitivas da empresa. A empresa é capaz de elaborar estratégias que neutralizam ameaças externas do ambiente, á medida que consegue explorar uma oportunidade, quando essa possui recursos: Valiosos, Raros, Custosos de Imitar e Explorados pela Organização (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do exposto, onde é possível verificar que em meio a competitividade existente entre as instituições de ensino, são utilizados divergentes tipos de estratégias, é notório que algumas instituições se apresentam no mercado com um desempenho superior as demais. O estudo tenta responder a seguinte problemática: **Qual a implicação competitiva que as Instituições de Ensino Básico estudadas na cidade alcançam em conformidade com os conceitos da RBV (Resourced – Based View).**

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Com o objetivo de responder a problemática da pesquisa, foram estabelecidos os Objetivos Gerais e específicos, de acordo com os pressupostos do viés da teoria RBV.

1.2.1 Objetivo Geral

analisar as implicações competitivas nas instituições de ensino no município de Caruaru - Pernambuco de acordo com os pressupostos da RBV.

1.2.2 Objetivos Específicos

Foram estabelecidos alguns objetivos específicos para consecução do objetivo geral, são eles:

- ❖ Caracterizar as principais Instituições de Ensino Básico da cidade de Caruaru;
- ❖ Realizar uma pesquisa com base nos recursos internos das instituições, conforme os pressupostos da RBV;
- ❖ Avaliar as consequências competitivas que as capacidades e os recursos são capazes de incorrer às instituições em conformidade com o modelo VRIO;
- ❖ Analisar o ambiente do setor, e identificar as forças e fraquezas das instituições.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo se mostra relevante no que diz respeito ao campo, pois traz uma abordagem do fenômeno estudado, tomando por base alguns autores da literatura, a partir de uma perspectiva teórico-empírica, visto que não foram encontrados na literatura estudos que tratassem o fato de algumas escolas do município estudadas, conseguirem alcançar uma vantagem superior com relação as demais instituições, bem como o fato de como sustentam essa vantagem competitiva.

Essa pesquisa também tem a capacidade de trazer para as instituições, o breve conhecimento sobre a teoria RBV, ajudando as escolas a identificarem e entenderem de acordo com a tabela VRIO de Barney e Hersterly (2007), que a empresa que possui recursos Valiosos, Raros, Difíceis de serem imitados, que a organização explora esses recursos, consegue uma posição de vantagem competitiva diferenciada no mercado.

A pesquisa ainda possibilita identificar, se a instituição possui um nível de vantagem competitiva sustentável, temporária, paridade competitiva, ou está em um nível de desvantagem competitiva com relações às demais concorrentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA GESTÃO ESTRATÉGICA: A EVOLUÇÃO DA OI À TEORIA RBV

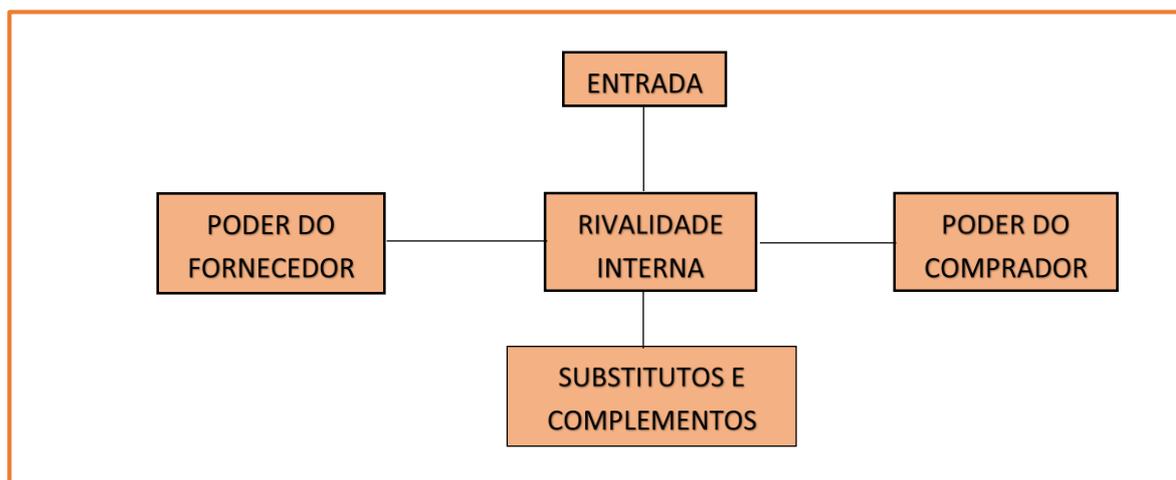
Em seu trabalho, *Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum*, publicado em 1999 no *Journal of Management*, Hoskisson et. al., citado por Lacerda et. al. (2014) enfatizam que a área da gestão da estratégia, evoluiu sobremaneira, passando de um conteúdo de curso de gestão geral que fazia parte do currículo do curso de administração para tornar-se um campo amplo de estudo da administração de fato e das organizações. A gestão estratégica se baseia principalmente em conceitos e teorias de administração que influenciam o bom desempenho da organização. Os autores defendem que anteriormente, a gestão estratégica era apenas um campo, ou uma área de estudo acadêmico, focado na organização e na melhor maneira para administrá-la. Porém, com o passar do tempo observou-se que o foco que outrora era a organização, passou a ser a influência de forças externas e seus impactos no desempenho dessas organizações, e a partir daí houve certas oscilações nessas teorias, estando ora voltadas para dentro das organizações, ora voltadas para o meio externo.

A partir da década de 60, o ambiente externo passou a ser o principal fator determinante nas estratégias a serem tomadas pelas empresas, com a finalidade de obterem maiores lucros. O mercado e o setor em que as organizações estariam inseridas teriam uma maior influência e impacto nos desempenhos destas instituições comparado a qualquer decisão ou escolhas tomadas por seus gerentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Entre os principais modelos de economia da Organização Industrial, desenvolvidos na época, duas delas tiveram grandes influencias e impactos na teoria do campo da estratégia, entre elas estão o da Estrutura-Condução-Desempenho (Structure-Conduct-Performance), o modelo E – C – D, conhecido também como o paradigma de Bain/Mason (Bain 1956,1968; Mason 1939) *Apud* Lacerda et al (2014), que considerava: 1) As condições do mercado, como a demanda e oferta que norteavam a estrutura do mercado, 2) As estratégias ou condutas que seriam tomadas pela empresa frente as condições do ambiente; e 3) o desempenho individual da

organização como também da economia no geral; e a Teoria do modelo das Cinco Forças de Porter: fornecedores, consumidores, concorrentes, futuras ameaças, produtos substitutos (MARTINS et al, 2012).

Figura 1 – A Estrutura das Cinco Forças



Fonte: Adaptado de Besanko et.al (2006).

Nessa visão de estrutura, o autor destacava que era de suma importância, avaliar antes de qualquer outra coisa a rivalidade interna, que consistia nas empresas que se destacavam como concorrentes no mercado, bem como as novas empresas entrantes, que corroía o lucro das empresas dominantes através da divisão da demanda do mercado e a diminuição da concentração do mercado. Os produtos substitutos e Complementos agem da mesma forma que as novas entrantes no mercado, eles diminuem os lucros e aumentam a demanda do produto, intensificando ainda mais as rivalidades internas. Outro ponto externo que influencia a questão da vantagem competitiva, é o poder de barganha dos fornecedores e consumidores, que se referem ao poder desses setores, que negociam os preços estabelecidos aos produtos e dessa forma conseguem diminuir os lucros da instituição (BESANKO et.al, 2006).

O sucesso das organizações no modelo OI, é baseado em quatro hipóteses: Em primeiro lugar, que os aspectos externos interferem de tal forma a restringir ou determinar estratégias que interferem na vantagem competitiva. Em segundo lugar, pressupõe-se que as organizações possuem recursos semelhantes e adotem métodos semelhantes em suas estratégias. Terceira hipótese, adota a ideia de que os

recursos são de fácil mobilidade, fazendo com que haja certa paridade competitiva entre as empresas, e diminuindo assim o tempo de vida dos diferentes recursos que possam surgir nas empresas concorrentes. Por fim, a última hipótese considera que os gestores das organizações são sensatos e comprometidos com o objetivo principal da organização, maximizar a sua lucratividade (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Segundo Hitt, Ireland; Hoskisson (2011), esse modelo instiga a organização a procurar qual seguimento de mercado lhe oferece maior atratividade para competir e partindo do ponto de vista de que todas as empresas possuem os mesmos recursos valiosos competitivos, defende que as instituições devem aprender a utilizar seus recursos para criarem estratégias que as coloquem a um passo a frente das suas concorrentes, aumentando seu potencial de lucratividade no seguimento do mercado escolhido.

Penrose (1959), citada por Minadeos e Camargo (2009) foi a pioneira a mencionar em seus trabalhos a Resource-Based View, abordou *A Teoria do Crescimento da Firma*, com base na avaliação das diversas mudanças de oportunidades produtivas da organização no decorrer de seu trajeto. Ainda que a autora não obtivesse uma visão voltada para exclusivamente para os recursos internos como inputs, propriamente dito, mas sim o que esses recursos poderiam oferecer em termos de serviços, ficando sob a responsabilidade do gestor o desafio de aumentar a eficiência desses recursos no processo de produção, podendo ser empregados de diversas maneiras.

Foi apenas na década de 1980 que a Resource-Based View (RBV), começou a se destacar, como sendo uma das teorias da estratégia de maior importância no campo da estratégia, no entanto, ainda carece de maior aprofundamento teórico empírico que lhe dê maior sustentação. A RBV proporcionou uma nova visão a Estratégia Organizacional, deixando de focar sua análise no produto-mercado, para focar em uma visão ampliada e enriquecida na análise dos recursos internos da instituição. Em resumo, a RBV se debruça no controle dos recursos e capacidades existentes com o intuito de gerar vantagem competitiva sustentável (FAVORETO; OLIVEIRA; AMÂNCIO-VIEIRA, 2016).

Em 1984, Wernerfelt *Apud* Favoreto, Oliveira e Amâncio-Vieira (2016), fazem um estudo, analisando as cinco forças competitivas de Porter, ampliando seu estudo para a análise de recursos e rentabilidade, onde o autor abordava os recursos como possíveis geradores de vantagens competitivas sustentáveis. Ou seja, o recurso

detido pela organização quando avaliado como valioso poderia aumentar a rentabilidade da empresa significativamente e tornar isso uma vantagem duradoura por um período de tempo prolongado. Wernerfelt, se utilizando da análise das cinco forças competitivas de Porter, analisa os recursos internos das empresas e defende que, o poder de barganha dos fornecedores como também dos compradores, com relação a esses recursos, bem como o surgimento de novos recursos substitutos ou similares vistos como ameaça, podem interferir na rentabilidade da empresa.

Segundo ele, se a produção de um recurso utilizado em uma organização é monopolizada por um fornecedor, esse fornecedor poderá se apropriar e deter boa parte dos lucros dessa empresa que necessite desse recurso ou insumo importante, dessa forma o controle da produção de determinado recurso acarretará na diminuição dos lucros para a instituição. O oposto também pode ocorrer, se o recurso é vendido para mercados monopolistas, isso diminui a lucratividade devido a pouca quantidade de empresas que necessitam desse recurso para produção de seus produtos. Por fim, o autor afirma que a grande disponibilidade de recursos alternativos, diminuem a lucratividade daqueles que detêm um determinado recurso, devido a ampla competitividade que surge, (FAVORETO, OLIVEIRA; AMÂNCIO-VIEIRA, 2016).

Posteriormente Barney (1991), começou a analisar a relação entre esses recursos internos da organização e a vantagem competitiva sustentável no mercado. Pois segundo ele, desde a década de 60 apenas um único modelo de organização seria utilizado para embasar as pesquisas de gestão estratégica, essas pesquisas enfatizavam que as empresas obtinham vantagens competitivas dentro do mercado em que estavam inseridas quando essas se utilizavam de estratégias que exploravam seus pontos fortes relacionados às oportunidades que esse ambiente oferecia a essas organizações, a medida que as organizações tentavam anular seus pontos fracos e diminuir as ameaças externas. A partir dessa análise, Barney debate sobre quatro pontos que indicam o potencial dos recursos de cada empresa, e que segundo ele, quando relacionados a uma boa estratégia são capazes de criar vantagens competitivas sustentáveis. São eles valor, raridade, possibilidade de imitação e substituição.

De acordo com Barney e Hesterley (2007) as oportunidades produtivas da empresa, podem ser totalmente ou parcialmente exploradas, através de recursos exclusivos, ou próprios, da empresa. E esses recursos são classificados como valiosos, raros e difíceis de serem imitados. Esses recursos, quando valiosos tornam-

se geradores de vantagem competitiva sustentável. Os autores entendem como vantagem competitiva, uma qualidade específica da organização em um determinado momento, a qualidade ou vantagem torna-se sustentável quando a estratégia é implementada, agregando valor a empresa de maneira que as atuais ou potenciais concorrentes não consigam implementar simultaneamente esta mesma estratégia.

A vantagem competitiva tem ganhado um grande espaço em outras áreas do conhecimento, não só na Administração como também na Economia. Tenta-se explicar como as organizações conquistam e sustentam suas características e vantagens competitivas, onde outras não conseguem os mesmos resultados e objetivos, mesmo estando inseridas no mesmo mercado, ou setor industrial (MARTINS et.al, 2012). Segundo os autores, os diferentes desempenhos que existem entre as firmas ou organizações, podem ser facilmente justificadas através dos recursos específicos e peculiares de cada empresa e não pelo meio econômico em que está inserida, como defendiam Baian e Porter. Martins et.al, (2012), analisam o conhecimento dos que compõe a organização, como uma fonte, um recurso, que pode gerar grandes vantagens competitivas sustentáveis, isso por que o conhecimento é reconhecido como um recurso valioso, raro, difícil de ser imitado e considerado insubstituível.

2.2 CONTEXTO DE FIRMA, RECURSOS E CAPACIDADES

Os pontos fortes e fracos, de uma firma ou empresa, determina quais são os recursos que ela possui. Penrose (1959) apud Minadeos e Camargo (2009), classifica que dentro dos diferentes tamanhos entre as organizações existem recursos que as empresas podem utilizar para manterem suas atividades internas de maneira eficiente e em constante crescimento. A autora classifica esses recursos, identificados como pontos fortes da firma, como sendo eles, Materiais ou Objetos Tangíveis; e Recursos Humanos. Onde os recursos Materiais, referem-se aos recursos físicos ou tangíveis que a organização possui (como equipamentos, maquinários e instalações, localização, matérias-primas, tecnologia, etc.); e os Recursos Humanos, referem-se à força de trabalho, seja ela qualificada ou não, pessoal técnico e gerencial, administrativo, jurídico, burocrático, financeiro, etc.

Outros autores como Wright, Kroll e Parnell (2010), vão além desses recursos e colocam como possíveis pontos fortes das empresas os Recursos Organizacionais,

que dizem respeito as estratégias da instituição, bem como seus sistemas e processos, sua base de pesquisa e desenvolvimento, o Marketing da empresa, bem como a administração das compras e do processo de produção e operação, ou seja, os autores englobam todos os recursos intangíveis que fazem parte da organização, desde o processo administrativo até o que se refere a pesquisa de mercado, produção, qualidade de produtos e serviços etc. Todos esses recursos de maneira conjunta trabalham para que a organização conquiste uma Vantagem Competitiva Sustentável. As estratégias ou recursos valiosos, referem-se as vantagens competitivas sustentáveis, e essas são de difícil imitação plena, pelos concorrentes da organização, o resultado disso é um grande retorno financeiro, devido a exclusividade ou até o monopólio de certos recursos, durante um grande espaço de tempo (WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2010).

Wright; Kroll; Parnell (2010) dão grande destaque e ênfase aos Recursos Humanos da empresa, pois, segundo os autores, de nada adianta uma firma possuir recursos físicos e organizacionais excelentes, se não houver pessoas qualificadas para administrarem e operarem as atividades. Eles avaliam esses recursos em três categorias:

- *Conselho de Administração* – O topo da Hierarquia, seus membros são mais envolvidos com assuntos da corporação, e por esse motivo têm uma grande facilidade em influenciar no bom resultado e eficácia da empresa. Esse grupo contribui para as importantes relações políticas externas, através de suas experiências no mercado.
- *Alta Administração* – Estabelecem e comunicam quais as necessidades e os desejos dos vários setores da empresa. Seus papéis são gerir a organização ou o setor específico, formulando sempre boas estratégias inovadoras, e implementando-as dentro da organização com a finalidade de obter alta rentabilidade.
- *Administração média, supervisores e funcionários* – Base dos recursos humanos. Nível extremamente importante para que uma estratégia venha ser implementada com eficácia. Se a administração média, supervisores e funcionários não exercerem suas habilidades específicas e singulares, com uma sinergia, ou combinação de seus conhecimentos, desempenhos, juntamente com os recursos físicos e organizacionais da organização, a

empresa não irá conseguir o resultado esperado (WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2010).

As capacidades são subclasses dos recursos das organizações, e por si só não é capaz de criar ou implantar estratégias, apenas se utilizando de outro recurso para tal, (BARNEY e HESTERLY, 2007) estas capacidades, são classificadas por Penrose (1959) como “serviços administrativos”.

Uma empresa deve saber desenvolver capacidades estratégicas de maneira a utilizar seus recursos para o alcance de objetivos anteriormente delimitados, isso quer dizer que ela deve criar vantagens competitivas sustentáveis, bem como naturalmente, aumentar seu nível de desempenho no decorrer do tempo.

2.3 MODELO VRIO

Barney e Hesterley (2007) defendem que a Resource-Based View (RBV), baseia-se em duas suposições, a suposição da *heterogeneidade de recursos*, onde defende que várias empresas inseridas em um mesmo segmento de mercado podem ser mais competentes e rentáveis nas mesmas atividades que outras dentro desse mesmo setor; e a suposição da *imobilidade de recursos* que trata de recursos que sejam custosos para que outras empresas concorrentes adquiram.

Baseado nessas suposições, e na intenção de destacar a importância dos recursos e das capacidades dentro de uma organização como grandes fontes de vantagens competitivas duradouras. Barney (1991) dando continuidade à teoria de Wernerfelt criou o modelo VRIS para avaliar qual o potencial competitivo desses recursos e capacidades. Esse modelo baseia-se em quatro indicadores empíricos que determinam o potencial de cada recurso da empresa: a questão Valor, Raridade, Imitabilidade imperfeita e Substituibilidade, posteriormente, Barney e Hesterly (2007), trocou a questão Substituibilidade pelo “O” de Organização, formando assim o novo modelo VRIO.

Esse novo modelo levanta quatro questões a serem avaliadas para determinar o potencial competitivo de um recurso ou capacidade. Os autores propõem nesse modelo, quatro questões apresentadas na tabela 1, que dizem respeito ao Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. As respostas dessas perguntas conduzem a uma análise, identificando os recursos internos da empresa, o quanto esses recursos

são importantes para gerarem vantagens competitivas, bem como suas fraquezas dentro do mercado onde estão inseridas, (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Tabela 1 – Questões do Modelo VRIO

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

Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (2007).

Conforme a avaliação de cada pergunta, ao ser respondido “sim” pela empresa, tem-se o diagnóstico, portanto, de que seus recursos e capacidades são considerados como forças dentro da instituição. Porém se a resposta for “não”, seus recursos e capacidades são identificados como fraquezas. Vale salientar que segundo os autores, as mesmas capacidades e recursos que podem ser forças em determinadas empresas, podem também serem consideradas fraquezas em outras, mesmo essas estando inseridas no mesmo mercado.

Uma empresa consegue vantagem competitiva sustentável, quando apresenta todos os requisitos desse modelo apresentado pelos autores. Ou seja, quando seus recursos e capacidades são considerados Valiosos, Raros, Difíceis de serem imitados e a Empresa possui Organização para dar suporte na exploração desses recursos. A organização poderá alcançar uma vantagem competitiva temporária, quando esta apresentar capacidades e recursos que atendam aos requisitos de Valor e Raridade.

No entanto, quando suas capacidades e recursos atendem apenas o critério de Valor, essas organizações conseguem alcançar a paridade competitiva. Isso quer dizer que a empresa não possui nenhuma vantagem competitiva com relação as

demais. Conseqüentemente nessa mesma visão, se a instituição não apresenta nenhum desses recursos como Forças, não atendendo a nenhum dos critérios apresentados no modelo proposto pelos autores, a organização encontra-se mediante a situação em desvantagem competitiva (BARNEY E HESTERLY, 2007).

Os recursos considerados valiosos permitem que as empresas atuem no mercado explorando ao máximo suas oportunidades e inibindo as suas possíveis ameaças externas. Para conseguir uma vantagem competitiva, a empresa deve se atentar ao fato de que ela deve ser capaz de criar mais valor que as demais concorrentes no seguimento. A criação de valor superior, dependerá, no entanto, da quantidade de recursos que essa organização possui (incluindo recursos tangíveis, intangíveis e organizacionais), e sobretudo das atividades melhores efetuadas pela empresa com relação as concorrentes, ou seja, das diversas competências que surge da boa gestão e utilização de cada recurso da organização (BEZANKO et al, 2006).

Segundo o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007), a questão da raridade considera que se um recurso é facilmente controlado por vários concorrentes do mercado, esse recurso dificilmente será um recurso valioso. Ele trará para as empresas que o possui uma paridade competitiva, que significa dizer que nenhuma das instituições possui vantagem competitiva sobre a outra, com relação a esse mesmo recurso. Por outro lado, se poucas empresas detêm o controle desse recurso, ele torna-se uma fonte de vantagem competitiva para a empresa comparada com as demais. Nem todos as capacidades e recursos de uma organização são raros e valiosos ao mesmo tempo. Segundo os autores a maioria das instituições possuem recursos e capacidades comuns, isso é, não são recursos raros, porém podem ser considerados valiosos. Isso não garante a essas empresas uma vantagem competitiva sustentável ou temporária, porém permite que as mesmas obtenham paridade competitiva e permite que essas aumentem significativamente suas chances de sobrevivência no seguimento em que estão inseridas.

Na questão de imitabilidade, as empresas devem possuir recursos e capacidades difíceis de serem copiados, duplicados, ou substituídos pelas demais empresas de baixo desempenho (BESANKO et.al, 2006). Isso, porque são consideradas por Barney e Hesterly (2007), algumas fontes de imitação custosa: Condições históricas únicas; Ambigüidade casual; Complexidade social e Patentes.

As condições históricas únicas podem proporcionar vantagens competitivas através de duas circunstâncias, a primeira delas é ser a primeira a reconhecer e

explorar certas oportunidades, ou seja, ser a pioneira no mercado a explorar algo novo; a segunda circunstância baseia-se no conceito de dependência de caminho. Outra razão pela qual muitas vezes os recursos e capacidades de uma determinada empresa podem ser caros e difíceis de serem imitados, é dúvida relativo as causas com relação entre as capacidades e recursos de uma empresa e suas vantagens competitivas. Muitos gerentes não entendem essa relação, e quando elas existem dentro das organizações, muitos deles não se dão conta (BARNEY e HESTERLY, 2006);

Segundo Barney e Hesterly (2006), os recursos e capacidades de uma organização podem ser considerados um fenômeno social complexo, que vai além das habilidades das organizações de gerenciar e influenciar de forma sistemática, isso dificulta expressivamente as habilidades de outras empresas menos favorecidas tentarem imitar esses recursos. As patentes, podem tornar mais custosos as concorrentes duplicarem seus produtos a um determinado tempo, porém ao revelar informações importantes para garantir que seu recurso seja patenteado, a organização acaba dispondo de informações relevantes para a concorrência, aumentando as chances de substituição, através de tecnologias que sejam equivalentes, e de baixo custo.

No quesito Organização, a empresa deve estar bem estruturada e organizada para aproveitar e explorar ao máximo todos os seus recursos e capacidades. “Inúmeros componentes da organização de uma empresa são relevantes para a questão da organização, incluindo sua estrutura formal de repórter, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração” (BARNEY E HESTERLY, 2006, p.78). A estrutura formal de reporte, descreve a questão da hierarquia, quem pode se reportar a quem. O controle gerencial formal refere-se aos procedimentos burocráticos, como relatórios etc., através desses mecanismos, as pessoas da alta administração se mantêm informadas e são através delas auxiliadas na tomada de decisão. Já o Controle gerencial informal trata-se da capacidade dos colaboradores monitorarem o comportamento uns dos outros, bem como se refere a cultura de toda a organização. Já as políticas de remuneração referem-se a como as organizações pagam seus funcionários, os incentivos financeiros que são gerados, etc (BARNEY E HESTERLY, 2006).

Gonçalves; Coelho; Souza (2011) consideram em sua pesquisa que o modelo VRIO de Barney e Hesterley (2006), possibilita aos gestores de uma organização,

avaliarem seus recursos internos como fonte de vantagem competitiva. Segundo eles, atualmente a realidade das empresas é que muitas delas possuem recursos especiais, no entanto não possuem nenhum diferencial competitivo com relações as demais concorrentes, ou seja, não são capazes de administrar tais recursos considerados valiosos a fim de adquirirem um desempenho superior que as demais empresas.

O valor “O” (Organização), do modelo VRIO, é o recurso que conecta de maneira estratégica e correlaciona todos os demais valores. Em outras palavras, não basta apenas possuir recursos valiosos, raros e difíceis de serem imitados, e enxergá-los de maneira individual. Esses devem ser administrados em conjunto de maneira estratégica por seus gestores e pela organização, de modo que a empresa aproveite ao máximo suas capacidades e seus recursos valiosos. A vantagem competitiva sustentável está relacionada principalmente com a relação entre os recursos considerados especiais ou valiosos e o desempenho de cada organização em administrá-los e gerar vantagem competitiva a longo prazo, se utilizando de gestões estratégicas (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011).

2.4A EDUCAÇÃO BÁSICA NO BRASIL

O Brasil, mesmo após a sua independência foi pouco influenciado por ideologias políticas sociais e educacionais que estavam sendo discutidos em outros países. A história do Brasil não registra durante seu período colonial ou de império nenhuma preocupação com políticas educacionais públicas. Apenas no início da década de 1920 com a criação da Universidade do Rio de Janeiro e a Associação Brasileira de Educação (ABE), começou a ser implantados políticas de educação. Somente na década seguinte de 30 foi criado o MEC – Ministério da Educação e Saúde, através de um grupo de intelectuais. Nessa época, muitas manifestações foram realizadas, com o objetivo de propor uma educação de escola única, obrigatória, pública, laica e gratuita. A partir de então a educação passou a ser vista como um direito de todo cidadão, garantidos pela família e pelo estado (VALLE et.al, 2009)

Sobral (1980) diz que o tema educação vem sendo abordado pela população brasileira ao longo do tempo, de várias maneiras conforme o contexto histórico de cada época. A ideia principal, é de que a educação tem a capacidade de integrar os seres humanos á socialização, bem como traz ao indivíduo a capacidade de serem autônomos e dessa forma, podem interferir no âmbito social em que vivem.

Entre os anos 50 e 60, a educação apresentava funções não apenas de formação e socialização, mas representava também no meio da sociedade um símbolo de “*status*”, onde representava para a população uma possibilidade de prestígio e ascensão hierárquica, principalmente no que se referem as classes médias. Com o passar dos tempos, na década de 90, a educação passa a ser considerada algo primordial na promoção da competitividade. Passando a dar ao indivíduo a condição de possuir um emprego, bem como trouxe nessa época a modernização associado ao desenvolvimento sustentável (SOBRAL, 1980).

Em seu trabalho, a autora aborda a importância desse tema tanto no que se refere a competitividade, com relação ao domínio do conhecimento, quanto na redução das desigualdades sociais:

“[...] a educação é importante para o país enquanto condição de competitividade, no sentido de permitir a entrada no novo paradigma produtivo que é baseado, sobretudo, na dominação do conhecimento. Porém, a educação também é considerada relevante no que se refere ao seu papel de diminuição das desigualdades sociais, ou seja, como promotora de cidadania social.” (SOBRAL, 2000, p. 6).

A Constituição Federal de 1988, bem como a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) de 1996, garante aos cidadãos direitos a uma educação de qualidade, e determina que esta seja dever da família e do estado. O principal objetivo, é preparar o educando para o exercício da cidadania e qualificá-lo para o mercado de trabalho. A LDB aborda um princípio de padrão mínimo de qualidade na educação, que deve ser atendido pelo estado através da educação escolar pública. (BRASIL, 1988)

Criado no ano de 2007 o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), reúne o resultado de conceitos importantes que definem a qualidade na educação básica brasileira. Calcula a partir do recolhimento de dados de médias nas avaliações do Inep (Através do Saeb – Sistema de Avaliação da Educação Básica - e da Prova Brasil), e de informações sobre aprovações e fluxos escolares, obtidos através do Censo Escolar, a qualidade da educação básica do Brasil. Além disso, o IDEB é uma ferramenta que permite também ao governo, traçar metas a nível nacional de qualidade de educação, tomando por base a média correspondente ao sistema educacional de países desenvolvidos. (INEP, 2017).

O Censo escolar, disponibilizado pelo INEP de 2017, é o principal instrumento de levantamento estatístico na área da educação e coleta de informações do ensino básico, indispensável para a compreensão da educação no país, seja ela a nível federal, estadual ou municipal. Dessa maneira, o censo corrobora para o acompanhamento do funcionamento das políticas públicas na educação brasileira.

A Educação Básica se subdivide em Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio, tendo o ensino fundamental uma maior representação. Segundo o INEP (2017), no ano de 2017 mais de 84 mil alunos foram matriculados na educação básica no município de Caruaru, 49.791 desses alunos, representando mais de 50%, foram matriculados no ensino fundamental. O município de Caruaru é a cidade do agreste com o maior número de alunos matriculados no Ensino Médio, com um número de 13.495 educandos, ficando atrás apenas da capital pernambucana, Recife, com mais de 66 mil alunos, Jaboatão dos Guararapes e Petrolina, com 20.944 e 17.029 matriculados respectivamente.

3 METODOLOGIA

A pesquisa científica trata-se de uma análise ou estudo projetado, sendo o método científico da investigação, caracterizado pelo método de abordagem do problema. Tem como objetivo, encontrar resposta e soluções para determinados problemas através da aplicação de um método científico, e uma série de procedimentos sistematizados com base em dados e informações (SOUZA; SANTOS; DIAS, 2013).

Souza; Santo; Dias (2013), apud Gonçalves, apontam que a pesquisa proporciona a descoberta de novas visões científicas que proporcionam o desenvolvimento da ciência. No entanto por outro lado, ela permite solucionar um problema que não pode ser resolvido de imediato, apenas através de estudos baseados em informações e dados seguros, mediante estudo empírico ou conceitual.

Pode-se definir pesquisa como um processo formal e sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. [...] requerida quando não se dispõe de informações suficientes para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (SOUZA; SANTOS; DIAS, 2013, p. 60).

Para a realização desse estudo foi utilizado uma pesquisa de natureza qualitativa descritiva, a qual permite ao pesquisador um contato direto com relação ao ambiente e seu objeto de estudo, esse modelo dá liberdade ao explorador para descrever, observar e ordenar os dados de determinados fenômenos, sem intervir em seus resultados (PRONADOV; FREITAS, 2013). A população, ou universo da pesquisa escolhido para a realização desse trabalho foi as instituições de ensino básico, da cidade de Caruaru-PE. Foi utilizado uma amostra probabilística, onde cada elemento da população apresenta igual chance de ser sorteado (COOPER; SCHINDLER, 2016), um plano amostral onde se envolve conglomerados, representados por cada escola que foi selecionada para compor a amostra.

A pesquisa foi conduzida junto a alta administração de instituições de ensino básico (gestores, e assistentes de gestão), através do método de estudos de casos múltiplos, ou estudo de caso. O objetivo é analisar o impacto da vantagem competitiva, em conformidade com os pressupostos ditados pela teoria da RBV.

A pesquisa foi realizada com um campo de 04 instituições de Ensino Básico, do município de Caruaru-PE, do setor público. Foi utilizado para essa análise o modelo de pesquisa qualitativa descritiva, que segundo Bonat (2009), descrevem fenômenos e analisa possíveis variáveis que possam influenciar no objeto de estudo. A obtenção de dados dessa pesquisa se deu através de fontes primárias, por meios da observação sistemática, que segundo Prodanov e Freitas (2013), trata-se de uma técnica de observação anteriormente estruturada e planejada, realizadas em condições controladas para que o pesquisador tenha todas as respostas dos propósitos preestabelecidos por ele anteriormente, através de um questionário fechado e previamente estruturado e organizado, a fim de levantar dados inerentes a empresa e entrevista semiestruturada, realizado juntamente com 04 gestores e/ou assistente de gestão, responsáveis por cada instituição avaliada, com o objetivo de explicar possíveis variáveis que possam de alguma forma determinar o fenômeno da vantagem competitiva à luz da RBV, bem como traçar hipóteses com relação a este tema.

Este estudo se baseou na linha de pensamento da matriz VRIO, modelo este proposto por Barney e Hesterly (2007), que levanta quatro questões que devem ser avaliadas para determinar o quanto o recurso ou capacidade é uma vantagem potencialmente competitiva. Essas questões dizem respeito ao Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. Onde de acordo com as respostas dessas perguntas pode-se realizar uma análise para identificar quais os recursos internos da empresa, e o quanto esses são considerados valiosos, raros, difíceis de serem imitados e conseqüentemente, importantes para gerarem vantagens competitivas. Como também, podem ser identificados quais os pontos fracos de cada uma delas, dentro do mercado onde estão inseridas.

De acordo com o modelo VRIO foi questionado aos entrevistados, quais os recursos internos as empresas possuíam, e quais segundo eles eram considerados raros, valiosos e difíceis de serem imitados por outras instituições que atuavam no mercado. E em conformidade com as respostas foi avaliado mediante a tabela VRIO de Barney e Hesterly (2007) quais recursos de fato geravam vantagem competitiva sustentável para as empresas, as suas importâncias e o que poderia ser melhorado.

Tabela 2: Modelo VRIO e sua relação com as forças e fraquezas organizacionais

Um recurso ou capacidade é:					
Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas	
Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Sim	Não	-	↑ ↓	Paridade Competitiva	Força
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária	Força e Competência distintiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentada	Força e Competência distintiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007).

O questionário elaborado foi uma adaptação à situação estudada, tomando por base o processo de Gestão Estratégica de Barney e Hesterly (2007), contou também com trabalhos de pesquisas análogos a este, como o de Araújo (2016). Seu objetivo é analisar as atitudes e percepções dos gestores de cada instituição de ensino estudada, em relação ao planejamento estratégico, no que se refere ao referencial teórico exposto: RBV, Vantagem competitiva, Vantagem competitiva sustentável e Modelo VRIO.

Nessa pesquisa foram avaliados recursos do tipo: capital físico, humano e organizacional, de cada instituição. Pois segundo Williamson, Becker e Tomer, citados por Lacerda et al (2014), são considerados recursos determinantes, para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Aspectos como infraestrutura física da escola, formação acadêmica dos professores, recursos financeiros e insumos das organizações são alguns recursos responsáveis pelo desempenho entre as escolas brasileiras, segundo um estudo realizado por Albernaz (2002).

A princípio, o objetivo era realizar a pesquisa com as principais escolas do setor privado e suas respectivas concorrentes, pois dessa forma podia-se entender com mais clareza o fenômeno da vantagem competitiva à luz da RBV. Essas empresas foram procuradas pela pesquisadora, com o objetivo de que essas participassem da pesquisa. Dessa maneira seria possível apontar quais as principais capacidades e recursos da escola, assim como também identificar se esses recursos lhe ofereciam

vantagem competitiva sustentável no mercado. No entanto a pesquisa apresentou dificuldades, pois as empresas privadas da região não demonstraram interesse em participar da pesquisa. Diante dos fatos expostos, foi incluído na amostra escolas do setor público, as quais apresentaram disponibilidade em participar da pesquisa.

O tempo utilizado para a pesquisa de campo através das entrevistas e aplicação do questionário foi de 14 dias, a medida que se realizava a entrevista era aplicado também o questionário com os gestores das escolas. As entrevistas duravam uma média de 35 a 40 minutos. Alguns dados das empresas foram possíveis de serem acessados através do site do INEP (2017).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS:

4.1.1 Escola A - EREM Dom Miguel de Lima Valverdes:

A escola A está situada no município de Caruaru-PE e foi reinventada como Escola de Referência em Ensino Médio no ano de 2010. Conta com 627 alunos matriculados, sendo 411 deles estudando em tempo integral. São 17 turmas que se dividem na modalidade de ensino médio e EJA (Educação para Jovens e Adultos), e em dois turnos. A escola possui 40 colaboradores ativos ao todo, onde 24 deles trabalham como docente.

A empresa é uma instituição pública da área da educação e trabalha com a educação de jovens e adultos oferecendo uma educação de ensino médio em tempo integral, bem como a modalidade EJA que é oferecido à noite.

A entrevista na empresa foi realizada no dia 24 de outubro de 2018 com a gestora T. R. S. A. (Entrevistada A) e teve a duração de trinta e quatro minutos e dezessete segundos (34'17"), ela ocupa o cargo a um ano e meio e possui pós-graduação.

4.1.2 Escola B – EREM de Caruaru Nelson Barbalho:

A escola B está situada no município de Caruaru-PE, foi fundada no ano de 1960 e foi reinaugurada como Escola de Referência em Ensino Médio no ano de 2008. No total possui 742 alunos matriculados, sendo 544 matriculados na modalidade de ensino médio, em tempo semi-integral e os demais na modalidade de ensino EJA (Educação para Jovens e Adultos). Os alunos estão divididos em 19 turmas. A escola conta com 55 funcionários, dentre eles 35 docentes e 2 auxiliares tradutor/intérprete.

A entrevista juntamente com o questionário foi realizada na escola no dia 30 de outubro de 2018 com a gestora C. A. P. (Entrevistada B), que trabalha na escola há 4 anos e exerce o cargo de gestora há 8 meses, a entrevistada possui nível superior em letras e fez especialização em gestão escolar. A entrevista durou trinta e seis minutos e cinquenta e dois segundos (36'52").

4.1.3 Escola C – EREM Padre Zacarias:

A escola C encontra-se situada no município de Caruaru-PE, e atua no setor desde o ano de 1969 e foi recriada como Escola de Referência em Ensino Médio no ano de 2012. A instituição possui 648 alunos, onde 444 deles estudam na modalidade de ensino médio em período semi-integral, e os demais estão incluídos na modalidade de ensino EJA (Educação para Jovens e Adultos). A organização possui 15 turmas e um total de 41 funcionários, sendo 27 deles docentes.

A entrevista foi realizada na escola no dia 05 de novembro de 2018 com a senhora E. F. C. A. (Entrevistada C), a qual teve a duração de trinta e um minuto e vinte e dois segundos (31'22"). A entrevistada é gestora da instituição, e está ocupando o cargo há 1 ano. Possui nível superior e especialização em Gestão educacional e Língua portuguesa.

4.1.4 Escola D – EREM Arnaldo Assunção:

A escola D encontra-se situada também no município de Caruaru-PE, e assumiu o posto de Escola de Referência em Ensino Médio no ano de 2008, quando o projeto do governo do estado chegou no município. A escola apresenta um número de 746 alunos matriculados, dentre os quais 432 alunos estão matriculados na modalidade de ensino médio integral e os demais na modalidade EJA (Educação Para Jovens e Adultos). A instituição possui 44 colaboradores ativos atualmente, onde 27 deles trabalham como docentes.

A entrevista foi realizada juntamente com a assistente de gestão no dia 06 de novembro de 2018, com a senhora M. S. M. C. (Entrevistada D). Essa possui Pós-graduação, especialização em Gestão Educacional e está ocupando o cargo de assistente de gestão há 2 anos. A entrevista teve duração de quarenta e quatro minutos e trinta e sete segundos (44'37").

4.2 ANÁLISE DOS DADOS:

Em conformidade com as perspectivas dos autores citados nesse trabalho, questões foram levantadas com a finalidade de alcançar o objetivo geral desta pesquisa, as questões levantadas estavam relacionadas às capacidades e recursos de cada empresa.

4.2.1 Escola A:

Foram identificados como recursos tangíveis da escola A:

- Laboratório de Informática;
- Computadores para uso de alunos e professores;
- Equipamentos áudio visuais;
- Material didático;
- Biblioteca;
- Quadra esportiva coberta;
- Total de 10 salas de aula;

Foram identificados como recursos intangíveis da escola A:

- Capacidade dos docentes;
- Acesso à internet;
- Software (Diário de Classe móvel e Cadernetas digitais);
- Conhecimento;
- Recursos organizacionais (Planejamento, coordenação e controle).

Os recursos identificados, são considerados pela gestora da empresa como os pontos fortes da escola. Segundo ela, além dos recursos tangíveis essenciais para o bom funcionamento da instituição, os recursos intangíveis como: a capacidade e profissionalismo dos docentes associados aos recursos organizacionais da instituição são fundamentais para permitir que a organização explore as oportunidades do ambiente. Para ela esses, são considerados os recursos estratégicos da empresa.

Sobre o recurso humano associado aos recursos organizacionais a entrevistada A diz:

“[...] Nossos professores são extremamente capacitados, eles trabalham os alunos de maneira a tentar extrair ao máximo o seu potencial, nós trabalhamos com capacitações periodicamente e isso tem refletido de maneira positiva no desempenho da escola. [...] no ano de 2017 por exemplo, nós atingimos a meta da prova do SAEB e conseguimos alcançar a 2^o maior nota do IDEB,

ficando atrás apenas do Colégio Diocesano daqui de Caruaru. [...] na prova do ENEM de 2015, nossa escola foi uma das duas escolas públicas a ficar entre as 10 melhores colocadas por média. Fomos a 7ª colocada, a frente inclusive de duas escolas privadas que são bem conceituadas em Caruaru e Região. [...] Tudo isso depende de um conjunto, um trabalho de gestão atrelado ao conhecimento de professores bem capacitados.”
(ENTREVISTADA A, 2018)

Ao ser questionada sobre as escolas que são consideradas as principais concorrentes, e sua capacidade de influenciar no desempenho da instituição, a entrevistada A respondeu que entre as escolas públicas não há competitividade de mercado, porém existe um certo tipo de competição no que se refere ao nível de qualidade de ensino, esse nível de qualidade de ensino é avaliado através do rendimento escolar de cada uma, e das provas do SAEB.

Sobre a entrada de novas entrantes no mercado, e entrevistada A informou que existem muito poucas empresas entrantes, nesse seguimento de mercado, na cidade de Caruaru. Segundo ela, isso não interfere na instituição, por se tratar de uma escola pública que oferece um serviço de ensino gratuito.

A gestora mencionou quais os pontos fracos da empresa, segundo ela:

- Estrutura física inadequada para comportar uma demanda grande de alunos
- Salas superlotadas;
- Falta de auditório;
- Falta de Laboratório de ciências;
- Valor da verba (considerado muito inferior, levando em consideração o número de alunos e as necessidades que surgem da escola).

Foi levantada a questão da marca como um recurso que tem a capacidade de gerar vantagem competitiva no mercado, sobre a consolidação do nome da instituição no mercado a entrevistada A afirmou:

“[...] Desde que se tornou uma Escola de Referência em Ensino Médio em 2008, o nome da escola está se expandindo. Todas essas conquistas da escola, acaba que atuam como uma propaganda da escola. [...] Isso é muito bom para o nome da instituição, atualmente nós estamos com dificuldades na demanda de alunos, inclusive muitos

deles vem de escolas de ensino privado a procura de uma vaga aqui na nossa escola.” (ENTREVISTADA A, 2018)

Todos os recursos da empresa são oriundos do governo do estado e do governo federal, no entanto, assim como citado entre as demais entrevistadas, a entrevistada A informou que a verba disponibilizada para as escolas, assim como toda a estrutura física e recursos materiais da organização ainda são limitados e na maioria das vezes não é suficiente para suprir a necessidade da escola, pois segundo ela, o número de alunos que estudam na instituição é muito grande.

“Por exemplo, [...] nós temos laboratórios de informática, mas é insuficiente para a quantidade de alunos que possuímos na escola, pra você ter uma ideia, são em média 40 alunos para cada computador. A falta de alguns recursos importantes na construção acadêmica, influencia muito no desempenho da instituição.” (ENTREVISTADA A, 2018)

A escola trabalha com a capacitação dos docentes periodicamente, e costuma-se realizar sempre que necessário, reuniões entre o corpo docente da escola e a gerência. O objetivo é avaliar sua eficiência e seu desempenho, bem como identificar as maiores dificuldades dos alunos e o que pode ser melhorado.

Por se tratar de uma instituição pública, todas as Escolas de Referência em Ensino Médio da região possuem basicamente os mesmos recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis. Todos os recursos podem ser facilmente transferidos para outra instituição, porém, segundo a gestora da escola o que vai definir o desempenho é a maneira como esses recursos serão geridos. “Tudo depende da forma de gestão, temos mais de 10 EREM’s no município, e todas elas possuem os mesmos recursos [...], mas nem todas alcançam bons resultados” Diz a entrevistada A.

Sobre os recursos tecnológicos, a empresa conta com apenas um laboratório de informática, com computadores e equipamentos audiovisuais que são utilizados também dentro de sala de aula. E se utiliza de aplicativos para facilitar e agilizar o trabalho dos docentes em sala: As cadernetas digitais e diário de classe móvel.

A qualidade do ensino dos professores é considerada o recurso mais valioso da instituição, o nível de qualificação/formação acadêmica dos docentes que trabalham na empresa em sua maioria são especialização e alguns possuem mestrado, sempre há capacitação e treinamento dos funcionários. Semanalmente os

professores de determinadas disciplinas participam de capacitações para melhorar o desempenho dos alunos em sala de aula.

Sobre a questão de parcerias com outras entidades e instituições organizacionais, foi verificado que existe uma grande parceria com as Universidades do município. A escola oferece vagas de estágio para alunos das instituições de ensino superior e as universidades públicas e privadas da região, oferecem para os alunos: palestras diversas, e serviços comunitários.

Foi levantado na pesquisa, um ponto que se refere ao tipo de material didático utilizado pela organização, de acordo com a gestora, assim como a verba, o material principal como livros e materiais de estudo são enviados pelo governo através da Secretaria da Educação. No entanto, os docentes se utilizam da criatividade e da experiência em sala de aula para desenvolverem materiais didáticos que se mostrem mais atrativos para os alunos.

Baseado nos dados da entrevista e no questionário, o modelo VRIO foi aplicado na escola A, com o intuito de apontar se a empresa apresenta alguma vantagem competitiva no mercado, com base no modelo VRIO. E chegou-se, portanto, a seguinte conclusão:

Quadro 1: Modelo VRIO na Empresa A

Um recurso ou capacidade é:						
Empresa	Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas	
A	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Força e Competência distintiva temporária

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Chegou-se à conclusão de que a empresa A, possui uma vantagem competitiva temporária, uma vez que seus recursos humanos (docentes) são considerados valiosos e raros, visto que, segundo ela, em outras escolas do município é difícil encontrar profissionais com o mesmo compromisso e comprometimento, os quais esses possuem. Os recursos considerados valiosos e raros pela empresa são explorados por ela. Através de seus recursos organizacionais, ela consegue ter acesso aos níveis de rendimento escolar e outros dados que medem o desempenho

da escola, e através do controle da qualidade, busca chegar a um resultado mais eficiente e eficaz. Segundo a entrevistada A, os resultados da escola vêm a cada ano sendo superado.

A gestora apontou como recurso valioso o capital humano, onde os professores são dedicados, e tem uma vasta experiência como docentes. A escola oferece a esses professores capacitações e treinamentos periódicos. Segundo ela, o recurso humano, também é considerado raro, uma vez que são profissionais bastante comprometidos com o processo de aprendizado, o que segundo a gestora, é bastante difícil nos dias contemporâneos encontrar um professor com essas características.

Quanto a raridade e imitabilidade dos recursos tangíveis, a entrevistada A, afirmou que os recursos materiais da empresa não são raros nem tão pouco difíceis de serem imitados. Segundo elas todas as EREM's possuíam os mesmos recursos que a escola A, e a verba era destinada a cada uma delas, de acordo com o porte da escola. Além de serem restritas para a compra de recursos específicos.

“Assim né, nós recebemos a verba do governo do estado e do governo federal. [...] Essa verba pode ser maior para umas escolas e menor para outras, vai depender do porte da escola [...] Mas esse recurso nós não podemos aplicar, da mesma maneira que faz um gestor de escola privada, que o dinheiro entra, e ele toma as decisões sozinho, do modo como vai investir aquele dinheiro. [...] Quando recebemos a verba, já vamos sabendo em que setor o valor deve ser aplicado, se sobrar nós decidimos através de reuniões o que a escola está mais precisada. [...] Mas todas as escolas recebem os mesmos recursos.”
(ENTREVISTADA A, 2018)

Foram elaboradas duas perguntas referentes ao tema abordado pela entrevista, onde foi questionado o interesse da escola pelo tema abordado, e a importância de estudar sobre a vantagem competitiva no mercado. Sobre as questões a entrevistada A afirmou:

“Assim, o tema é bastante interessante para ser aplicado em escolas do setor privado, porque essa competitividade é muito nítida nesse mercado. [...] Mas não é muito interessante para instituições públicas,

pois nós não vivenciamos essa realidade. Nosso lucro digamos assim, é mais social.” (ENTREVISTADA A, 2018)

4.2.2 Escola B:

Foram identificados como recursos tangíveis da escola B:

- Laboratório de Informática;
- Laboratório de Ciências;
- Computadores;
- Equipamentos áudio visuais;
- Material didático;
- Biblioteca;
- Quadra esportiva descoberta;
- Salas de Recursos Multifuncionais;
- Total de 13 salas de aula;

Foram identificados como recursos intangíveis da escola B:

- Capacidade dos docentes;
- Conhecimento;
- Recursos organizacionais (Planejamento, coordenação e controle).

Com o objetivo de analisar o ambiente do setor, e identificar as forças e fraqueza das organizações, foi questionado a entrevistada B, sobre quais escolas poderiam ser consideradas as principais concorrentes da instituição B. A gestora entrevistada afirmou que como se tratava de uma instituição pública a cargo do estado, não havia concorrência entre as escolas.

Ao ser perguntado a gestora da escola B, sobre o número de instituições de ensino, e a possibilidade de novas empresas entrantes no mercado, essa enfatizou que existem poucas instituições (públicas e privadas), em comparação com a demanda. Segundo ela, com o advindo da crise econômica, muitas empresas privadas faliram, permanecendo no mercado apenas as instituições públicas e as escolas privadas que possuíam um nome consolidado no mercado.

“Com essa crise, muitas escolas privadas fecharam [...] só permaneceu aqueles que estão há muito tempo no mercado. [...] a gente percebeu também nessa crise, a grande procura de alunos da rede particular, muitos deles estão migrando para a rede pública. [...] então, a gente tem muito problema no começo do ano com matrícula, por que não tem vaga pra todo mundo.” (ENTREVISTADA B, 2018)

Sobre os pontos fortes e fracos da escola B, a entrevistada identificou como ponto forte os recursos que a instituição possuía como dois laboratórios, quadra esportiva, os recursos humanos e os recursos organizacionais. Como pontos fracos, a gestora afirmou que a verba e os recursos ainda assim são limitados, além das instalações elétricas do prédio que seriam muito antigas e não suportava ar condicionados.

“Apesar do governo mandar os recursos, ainda precisa de muita coisa, coisas básicas [...] infelizmente chegou uma verba pra gente compra ar condicionados, [...] precisamos, as salas são muito quentes, mas a gente não pode fazer as instalações pois a fiação do prédio é muito antiga e não suporta. [...] E a gente não pode mexer, a gente sempre manda ofício, mas até agora não conseguimos resolver essa questão. Então [...], tá organizado, mas ainda falta muita coisa. [...] A escola não possui refeitório, entre outras coisas.” (ENTREVISTADA B, 2018)

De acordo com a gestora da escola B, os recursos são adquiridos através do governo do estado e do governo federal, mediante a secretaria de educação. A verba ofertada pelo governo, vem destinada para devido fim específico. Segundo a entrevistada B, o recurso considerado estratégico para a empresa é o recurso humano e o recurso organizacional.

Sobre equipamentos tecnológicos que ajudam no desenvolvimento da empresa B, a entrevistada diz que a organização possui laboratório de informática bem como todos os equipamentos necessários para que esse espaço possa ser utilizado, ela ainda diz que a escola possui equipamentos áudio visuais, Datashow, laboratório de química, bem como equipamentos, vidrarias e reagentes. De acordo com a gestora, a instituição não possui um equipamento de grande porte ou diferenciado das demais.

O planejamento, controle e organização da parte financeira da escola B, é organizada juntamente com a UEX (Unidade Executora) que é o setor responsável pela administração e a parte financeira da instituição.

Ao ser levantado o ponto, marca ou patente da organização, a entrevistada B ressaltou que a escola estava com dificuldades em consolidar o seu nome na localidade onde está inserida.

“Há cerca de 10 anos, desde que foram implantadas as escolas técnicas, estamos enfrentando uma certa dificuldade em consolidar o nome da escola. [...] As pessoas só a conhece pelo antigo nome. Ainda sentimos uma grande resistência por parte da população.”
(ENTREVISTADA B, 2018)

A gestora afirmou que eram realizadas semanalmente reuniões para planejamento de questões diárias, a medida que os programas de capacitação e treinamento para os funcionários eram trazidos de fora. A instituição conta com 35 docentes, sendo 34 deles com especialização e apenas um com o título de mestre.

A escola B realiza parcerias com a UFPE oferecendo aos alunos da universidade vagas de estágio, recebe também o apoio da ACES com alunos que cursam psicologia e realizam trabalhos voluntários na escola. Alunos do curso de direito trazem para a escola o Projeto Escola Legal, com palestras sobre violência na escola, com a finalidade de mediar algum conflito que ocorra dentro da instituição. A escola B recebe também palestras da Polícia Militar através do PROERD, que aborda temas como: drogas, violência, criminalidade etc.

Quando foi perguntado a entrevistada B se os recursos e capacidade poderiam ser facilmente transferidos para outra organização, a mesma afirmou que sim, porém segundo ela os resultados certamente seriam distintos.

“[...]Tanto podem ser facilmente transferidos, como são os mesmos recursos para todas as Escolas de Referência em Ensino Médio, a diferença mesmo é a forma de gestão, [...] no quesito de organização, qualidade de ensino, etc.” (ENTREVISTADA B, 2018)

No que se refere ao tipo de material didático utilizado pela organização, de acordo com a gestora da escola B, o material didático, como livros e materiais de estudo são enviados pelo governo através da Secretaria da Educação. Os livros possuem a validade de 3 anos, as escolas enviam as sugestões de livros e editoras, e o governo, através da secretaria da educação faz a escolha do material que deverá ser utilizado pelas escolas, baseado nas sugestões feita por elas. Quando o docente sente a necessidade de trabalhar um material diferente em sala de aula segundo a entrevistada B, ele tira a xérox e distribui para os alunos.

Baseado no questionário aplicado e nos dados da entrevista, o modelo VRIO foi aplicado na escola B, com o intuito de apontar quais as implicações a instituição possuem no mercado. A conclusão é a seguinte:

Quadro 2: Modelo VRIO na Empresa B

Um recurso ou capacidade é:						
Empresa	Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas	
B	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Força

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A empresa B, possui uma paridade competitiva, uma vez que não possui recursos raros ou difíceis de serem imitados, no entanto, seus recursos considerados valiosos são explorados por ela, mesmo sem conseguir operar com 100% de sua capacidade.

A entrevistada B, apontou como recursos valiosos, o recurso organizacional e o capital humano, ou seja, a alta qualificação e capacidade dos docentes.

“[...] São professores altamente preparados em nível de especialização, mestrado. [...] aqui quase todos possuem especialização, então o recurso mais valioso que temos, é o potencial intelectual.”(ENTREVISTADA B, 2018)

A escola oferece a esses professores, capacitações e treinamentos periódicos. E semanalmente a instituição realiza reuniões, no que se refere ao plano pedagógico e a parte financeira da escola.

Sobre o quesito Raridade, a gestora B afirmou que, a escola é equipada com muitos recursos advindos da secretaria da educação, como bancas, birô, material didático, etc., e outros equipamentos diferenciados são adquiridos através das verbas ofertadas às escolas. Sendo assim, a gestora afirma que para a organização, não há nenhum tipo de recurso que seja considerado raro.

Quanto a imitabilidade dos recursos, a entrevistada B, afirmou que a empresa não possui nenhum tipo de recurso difícil de ser imitado. Segundo elas todas as EREM's possuíam os mesmos recursos que a escola B.

“[...] Nenhum desses recursos são raros, ou difíceis de serem imitados, por que a grande parte das Escolas de Referência também tem. O diferencial de uma escola para outra é o modelo de gestão de cada uma delas. [...] Os recursos tangíveis são iguais em todas as escolas, mas algumas criam projetos e programas que outras não tem, e incorporam na carga horária dos alunos. [...] Por exemplo, existe um programa chamado Mais Educação. É tipo um reforço para os alunos.”
(ENTREVISTADA B, 2018)

Sobre o ponto Organização, a entrevistada B informa que a instituição possui a Unidade Executora, formada normalmente pelo gestor, vice, professores e alguns pais da comunidade, onde em reuniões periódicas, avaliam o que deve ser melhorado, o que a escola precisa adquirir com a verba que chega do governo, dentre outros assuntos de cunho acadêmico e financeiro.

“As UEX têm todos os cargos: presidente, tesoureiro e tal [...] nós avaliamos o que precisa ser melhorado, e esses membros são votados e renovados a cada dois anos, e eles são responsáveis por administrar esses recursos. [...] O gestor da escola não pode fazer nada, sem antes ter o consentimento dos membros da Unidade entendeu? Eles analisam o que a escola está mais necessitada, e por fim decidem como a verba deverá ser aplicada.”(ENTREVISTADA B, 2018)

Além das reuniões periódicas, a instituição costuma realizar avaliações periódicas para verificar sua eficiência e seu desempenho quanto ao pedagógico.

Referente ao tema abordado pela entrevista, foi questionado a entrevistada B, o interesse da escola pelo tema abordado, bem como a importância de estudar sobre a vantagem competitiva no mercado. Sobre as questões, a entrevistada B afirmou que o tema não tinha relevância para os alunos ou para a organização, pois em uma instituição de ensino público o termo competitividade não representa a realidade da organização.

4.2.3 Escola C:

Foram identificados como recursos tangíveis da escola B:

- Laboratório de Informática;
- Computadores;
- Equipamentos áudio visuais;
- Material didático;
- Biblioteca;
- Quadra esportiva descoberta;
- Salas de Recursos Multifuncionais;
- Total de 11 salas de aula;

Foram identificados como recursos intangíveis da escola B:

- Capacidade dos docentes;
- Conhecimento;
- Recursos organizacionais (Planejamento, coordenação e controle).

Ao analisar o ambiente do setor, foi questionado a entrevistada C, sobre quais seriam considerados os pontos fortes da escola, a qual citou que o único diferencial como ponto forte da organização seria o recurso humano, o qual segundo ela, outras escolas de referência também possuíam esse requisito como um ponto forte da organização.

Ao ser questionada sobre possíveis concorrentes no setor, a entrevistada C afirmou que as instituições públicas não concorrem em termos financeiros e que o

número de empresas no setor não afetava e nem tão pouco influenciava no desempenho da instituição.

A gestora da escola C, citou como ponto forte da escola o corpo docente que seria altamente qualificado, e como ponto fraco, a gestora citou a falta de laboratório de química e biologia. Pois segundo ela a escola possuía dois laboratórios, entre eles um de informática e outro de química, porém, esse último não suportava a quantidade de alunos das turmas, e por esse motivo não estava sendo utilizado.

Ao ser questionada sobre recursos do tipo tecnológicos, a gestora afirmou que possuía todos os equipamentos necessários para o laboratório de informática, bem como também todo o material, vidraria e reagentes necessários para o laboratório de química, no entanto as aulas experimentais eram realizadas dentro de sala de aula devido ao grande número de alunos e o pequeno espaço do laboratório.

Baseado nos dados da entrevista e no questionário aplicado, o modelo VRIO foi aplicado na escola C, com o intuito de apontar quais as implicações a instituição possuem no mercado. E chegou-se, portanto, a seguinte conclusão:

Quadro 3: Modelo VRIO na Empresa C

Um recurso ou capacidade é:						
Empresa	Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas	
C	Sim	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A escola C possui desvantagem competitiva, embora a escola possua recursos valiosos, a instituição não os explora de maneira a torna-los um recurso estratégico capaz de melhorar a eficiência e eficácia dos resultados.

Segundo a entrevistada C apenas o recurso humano é considerado como um recurso valioso, onde de um total de 30 docentes, 27 deles possuíam especialização em alguma área, 2 deles possuíam mestrado e 1 deles possuía o título de doutor. Os demais recursos segundo ela, não são raros e nem tão pouco difíceis de serem imitados, podem ser facilmente transferidos para outra instituição e oferecer os mesmos resultados.

“Veja bem, os recursos que vem aqui para nossa escola, são os mesmos recursos que são destinados para qualquer outra escola pública. Então, o que vai fazer a diferença mesmo, é o ensino. [...] e é claro que existem também algumas EREM's com professores que são excelentes profissionais. Então a escola não possui um recurso raro ou difícil de ser imitado.”(ENTREVISTADA C, 2018)

Referente ao interesse da escola pelo tema abordado, bem como a importância de estudar sobre a vantagem competitiva, a entrevistada C afirmou que o tema não era interessante para a organização, pois não condizia com a realidade de uma organização pública de ensino.

4.2.4 Escola D:

Foram identificados como recursos tangíveis da escola A:

- Laboratório de Informática;
- Laboratório de Química;
- Laboratório de Física;
- Laboratório de Matemática;
- Computadores;
- Equipamentos áudio visuais;
- Material didático;
- Biblioteca;
- Quadra esportiva coberta;
- Salas de recurso Multifuncionais;
- Total de 11 salas de aula;

Foram identificados como recursos intangíveis da escola A:

- Capacidade dos docentes;
- Software (Diário de Classe móvel e Cadernetas digitais);
- Conhecimento;
- Acesso à Internet;
- Recursos organizacionais (Planejamento, coordenação e controle).

Ao realizar a análise do ambiente no setor, com o intuito de identificar as forças e fraquezas das organizações, foi questionado a entrevistada D quais as escolas seriam consideradas as principais concorrentes da escola D. A assistente de gestão da escola, informou durante a entrevista, que as escolas públicas não concorrem de maneira direta, segundo ela, no setor privado existe uma grande concorrência na busca de maior quantidade de alunos, no entanto as escolas públicas concorrem no que diz respeito a notas do IDEB, uma vez que ao atingirem a meta pré-estabelecida pelo governo, as escolas recebem uma bonificação. Segundo a entrevistada D, a Escola de Referência em Ensino Médio Dom Miguel de Lima Valverdes, é uma das escolas que vem competindo ultimamente com a escola D, em termos de notas. “No ano de 2011 a gente conseguiu alcançar o 1º lugar no estado de Pernambuco. Em Caruaru até hoje nenhuma escola conseguiu chegar a esse mérito”.

Com relação a influências que essas escolas são capazes de gerar no desempenho da escola D, a assistente de gestora afirmou:

“[...] influencia muito no desempenho da escola, é aquela coisa, ninguém quer perder, todo mundo quer ser o primeiro. [...] então isso acaba que influencia não apenas na prova do SAEB, como também tem um grande reflexo na prova do ENEM. [...] Aqui por exemplo, temos muitos alunos cursando ensino superior. Pelo menos um a cada ano é aprovado no curso de medicina.” (ENTREVISTADA D,2018)

Ao questionar a entrevistada D, sobre de que maneira o público alvo influenciava no desempenho da empresa, esta informou que os alunos que concluem o ensino médio na escola, e participam de projetos como o “Programa Ganhe o Mundo”, acabam influenciando de maneira positiva a outros alunos de outras instituições, inclusive privadas, a tentarem uma vaga nessa escola.

Quanto ao número de empresas no mercado e o aumento de novas empresas entrantes, a assistente de gestão destacou que no município existem poucas escolas, públicas e privadas, segundo ela em 2016 foi inaugurado no município a 1º ETE. Porém, quanto as escolas privadas, a muito tempo só existem as mesmas que atuam no mercado, e essas não interferem no desempenho das escolas públicas. A entrevistada ressaltou que devido à crise econômica dos últimos tempos, os alunos de escolas privadas estão migrando para as escolas da rede pública. “Atualmente, a

gente tem uma grande demanda de alunos que eram da rede privada, e que estão tentando conseguir uma vaga na nossa escola”.

Ao ser questionada sobre os pontos fortes da escola, ela informou que o diferencial da escola D com relação as demais escolas, é o ensino interdimensional, baseado nos quatro pilares da educação. Além da qualidade e comprometimento dos professores, referindo-se ao recurso intelectual humano. A entrevistada D também ressaltou que a escola possui 04 laboratórios, onde segundo ela, algumas escolas não possuem esse quantitativo de laboratórios.

Sobre os pontos fracos, a entrevistada além de mencionar a verba, que segundo ela acaba sendo insuficiente para o quantitativo de alunos, ela destacou a estrutura da escola para suportar a grande quantidade de alunos e a falta de um auditório, que seria de extrema importância para uma escola com esse porte.

“Eu acho que o que mais interfere no desempenho da escola é a estrutura, a sala de aula deveria ter menos alunos por exemplo. [...] Nunca uma sala de aula deveria ter 50 alunos. Infelizmente temos que superlotar as salas para podermos contemplar uma maior quantidade de alunos na escola. [...] Nós também precisamos muito de um auditório, e infelizmente ainda não temos.” (ENTREVISTADA D, 2018)

De acordo com a assistente de gestão, todos os recursos da organização, assim como as demais escolas entrevistadas, são adquiridos através do governo do estado e governo federal, por meio de verbas e da secretaria da educação. Por esse motivo todas as escolas são contempladas com os mesmos recursos e não há entre elas competitividade no que se refere á concorrência de mercado. Segundo a entrevistada, os únicos recursos considerados para ela estratégicos é o recurso humano e o recurso organizacional da instituição, que permite que a escola explore da melhor maneira seus recursos.

A entrevistada D, apontou os recursos humanos e organizacionais como valiosos e raros para a organização, pois segundo ela a escola possui uma metodologia de gestão diferenciada e que vêm gerando bons resultado, e no que se refere aos docentes, ela alegou que muitas escolas possuem profissionais que tem uma boa qualificação, porém não se sentem motivados no ambiente de trabalho em que estão inseridos.

“O professor é o nosso recurso estratégico mais diferencial, a gente observa que ele se preocupa com o aluno, com seu aprendizado, que o corpo docente e os funcionários de um modo geral, estão sempre animados com os resultados que estamos tendo nos últimos tempos. O professor, ele consegue enxergar através da análise de desempenho dos alunos o que precisa ser melhorado e ele se compromete em fazer isso. [...] No que se refere à verba direcionada à escola, nós temos uma equipe muito harmonizada, tanto na questão pedagógica, como também na questão administrativa financeira, [...] embora seja uma verba pequena comparada ao porte e a necessidade da escola, nós, juntamente com toda Unidade Executora, de uma maneira democrática, decidimos a melhor maneira de aplicar essas verbas, de maneira que supra ao menos as necessidades maiores da escola.” (ENTREVISTADA D, 2018)

Quanto á equipamentos tecnológicos e laboratórios, a entrevistada informou que a escola possuía 04 laboratórios, sendo eles: de matemática, química, física e informática. Todos eles estariam em seu perfeito funcionamento, com materiais tecnológicos, necessários para o seu uso, bem como todo um aparato de vidrarias e reagentes para aulas de química, biologia e física.

A entrevistada também informou que os professores da escola se utilizavam durante a aula de alguns softwares. Segundo ela, seriam aplicativos utilizados em telefones móveis para acompanhamento dos alunos durante o ano letivo: o diário de classe móvel e cadernetas digitais.

Quanto a organização, no que se diz respeito ao planejamento, controle e coordenação, a instituição segue uma regulamentação, bem como é orientada pelo seu próprio PPP (Projeto Político Pedagógico), o qual pode ser adaptado, porém deve seguir estritamente as normas dessa regulamentação. Além do PPP, a organização possui a Unidade Executora (UEX), responsável por administrar e aplicar as verbas que vem para a escola.

Foi levantado uma questão referente ao nome da marca, a qual a entrevistada D respondeu o seguinte:

“[...] O nome, a história da organização, é fundamental para a empresa. [...] O nosso nome, a nossa história, é de ser reconhecida

como uma escola que está sempre bem rankeada entre as escolas públicas do estado. No ENEM nossos alunos sempre tem uma nota boa. Tudo isso valoriza o nome da escola. [...] Nossa intenção é colocar o nome da escola em 1º lugar entre as escolas aqui no município.” (ENTREVISTADA D, 2018).

Diante do exposto pela entrevistada, e com a finalidade de buscar dados que consolidassem a teoria, foi verificado que no ano de 2015 as escolas A e D se apresentavam entre as 20 melhores escolas públicas de Pernambuco, de acordo com a nota do ENEM, além de serem as únicas escolas públicas do município a serem colocadas entre as 10, com melhores notas do ENEM no mesmo ano. De acordo com matérias divulgadas pelo JC Online e G1, respectivamente.

Figura 2 - ENEM: As 20 melhores escolas públicas de Pernambuco

Escola pública – com filtro (com taxa de 60% ou mais de permanência)	
1	Colégio de Aplicação da UFPE – 677,84
2	Escola de Aplicação do Recife – 639,66
3	Colégio Militar do Recife – 620,39
4	Escola de Aplicação Professor Chaves (Nazaré da Mata) – 575,11
5	Anexo 1 do Colégio da Polícia Militar de Petrolina – 571,45
6	Colégio da Polícia Militar de Pe – 559,48
6	Escola de Aplicação Professora Ivonita Alves Guerra (Garanhuns) – 559,33
7	Escola Estadual de Aplicação Professora Vande de Souza Ferreira (Petrolina) – 545,14
8	UFRPE – Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (São Lourenço da Mata) – 539,50
9	Erem de Timbaúba – 531,06
10	Erem Professor Aduino Carvalho – Serra Talhada – 529,42
11	Erem Dom Miguel de Lima Valverde – Caruaru – 527,87
13	Erem Professora Benedita de Moraes Guerra – Macaparana – 526,14
14	Erem de Saigueiro – 525,33
15	Erem Arnaldo Assunção – Caruaru – 522,86
16	Erem Porto Digital – 522,47
17	Erem Cândido Duarte – 522,12
18	Erem Trajano de Mendonça – 520,75
19	Escola Tomé Francisco (Quixaba) – 519,32
20	Erem Alfredo de Carvalho (Triunfo) – 516,46

Fonte: Jornal do Comércio (2016).

Figura 3 – As 10 escolas com maior média no Enem 2015 em Caruaru

Veja as dez escolas com maior média no Enem 2015 em Caruaru	
1 - Colégio Motivo LTDA – Privada – Média 599,38	
2 - Colégio Diocesano de Caruaru – Privada – Média 594,48	
3 - Colégio Atual – Privada – Média 591,16	
4 - Colégio Sagrado Coração – Privada – Média 549,52	
5 - Colégio Interativo Jardim da Criança – Privada – Média 545,93	
6 - Escola Santa Maria dos Anjos Casa da Criança – Privada – Média 537,60	
7 - Escola de Referência em Ensino Médio Dom Miguel de Lima Valverde – Pública – Média 527,87	
8 - Centro de Ativ José R. da C. Queiroz Sesi – Privada – Média 525,22	
9 - Colégio Adventista de Caruaru – Privada – Média 524,74	
10 - Escola de Referência em Ensino Médio Arnaldo Assunção – Pública – Média 522,86	

Fonte: G1 (2016).

Baseado nos dados da entrevista e no questionário, o modelo VRIO foi aplicado na escola D, com o intuito de apontar quais as implicações a instituição possuem no mercado. E chegou-se, portanto, a seguinte conclusão:

Quadro 4: Modelo VRIO na Empresa D

Um recurso ou capacidade é:						
Empresa	Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas	
D	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Força e Competência distintiva temporária

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A escola D possui Vantagem competitiva temporária, com relação as demais instituições de ensino da cidade, uma vez que possui recursos valiosos e raros, e embora seus recursos sejam custosos de imitar, a organização tem a capacidade de explorá-los ao máximo.

No quesito Valor: a entrevistada D, aponta como os recursos mais valiosos da instituição, o corpo docente da escola, se referindo ao recurso humano, onde dos 27

docentes, 25 possuem especialização e 2 deles possuem mestrado; como também o modelo de gestão, que segundo ela é norteado basicamente pela regulamentação e pelo PPP da escola. Esses mesmos recursos intangíveis, são considerados pela entrevistada como recursos raros.

Quanto a Raridade e Imitabilidade dos recursos tangíveis, a entrevistada informou que, como se trata de recursos e verbas públicas, esses recursos são contemplados às escolas de maneira igualitária, de acordo com o número de alunos de cada escola.

Através dos recursos organizacionais da organização, a escola consegue calcular os níveis de rendimento escolar dos alunos, e juntamente com as notas do SAEB, conseguem medir o desempenho da escola. A cada ano, através do controle da qualidade desse ensino, a escola D, busca chegar sempre a um resultado mais eficiente e eficaz.

“[...] A gente costuma fazer reuniões semanalmente e ver os acertos, que a gente está fazendo que está dando certo, e o que não está surtindo resultado. onde tem uma dificuldade agente busca reorganizar. [...] Estamos sempre monitorando os resultados. Nós temos uma equipe, que juntamente com professores, gestor e comunidade tenta tomar as melhores decisões para a escola.”
(ENTREVISTADA D, 2018)

Segundo a entrevistada, é oferecido pelo governo aos professores de matemática e física, uma vez por semana, uma capacitação onde estes se deslocam até a GRE para realizarem esse tipo de capacitação. Além disso, segundo ela nos finais de semana existe uma capacitação interna, “É o que chamamos de formação continuada, onde sempre estamos nos reciclando”.

A escola possui parcerias com universidades públicas e privadas, segundo ela a principal delas é com os estudantes do curso de pedagogia da UFPE.

Foi questionado a entrevistada D, quanto ao tipo de material didático utilizado. Foi informado que a escola utiliza livros de várias editoras diferentes. O material didático principal, é oferecido aos alunos pelo governo através da secretaria de educação. No entanto, os professores, tem a liberdade de desenvolver e trabalhar em sala seu próprio material didático.

Foram elaboradas duas perguntas referentes ao tema abordado pela entrevista, onde foi questionado o interesse da escola pelo tema, e a importância de

estudar sobre a vantagem competitiva no mercado. Sobre as questões a entrevistada D afirmou que o tema seria melhor analisado se a pesquisa fosse realizada em escolas do setor privado, pois segundo ela, não há competitividade em escolas da rede pública. Segundo ela, a escola não tem interesse em pesquisas com esse tema pois a realidade desse setor é o oposto do que é vivenciado nas escolas de ensino público.

4.3 ANÁLISE CONJUNTA DAS ESCOLAS BASEADO NA TEORIA RBV.

A pesquisa chegou a seguinte conclusão, no que se refere aos pontos seguintes, baseados no viés da teoria RBV

Sobre os Recursos:

Segundo Barney e Hersterly (2007), os recursos de cada empresa são divididos em quatro categorias: Recursos Financeiros, Físicos, Individuais e Organizacionais agrupados da seguinte forma:

Tabela 3: Recursos das Empresas

Empresa	Recursos			
	Recursos Financeiros	Recursos Físicos	Recursos Individuais	Recursos Organizacionais
A	Verbas adquiridas através do governo	Laboratório de Informática; Computadores; Equipamentos áudio visuais; Material didático; Biblioteca; Quadra esportiva coberta; Salas de aula;	Capacidade dos docentes; Conhecimento dos colaboradores; Gestão do conhecimento por meio de capacitação dos funcionários;	Software (Diário de Classe móvel e Cadernetas digitais); Sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação; Acesso à Internet; Nome da instituição.

B	Verbas adquiridas através do governo	Laboratório de Informática; Laboratório de Ciências; Computadores; Equipamentos áudio visuais; Material didático; Biblioteca; Quadra esportiva descoberta; Salas de aula;	Capacidade dos docentes; Conhecimento intelectual dos professores; Capacitação dos funcionários	Acesso à Internet; Recursos organizacionais formais e informais (Planejamento, coordenação e controle).
C	Verbas adquiridas através do governo	Laboratório de Informática; Computadores; Equipamentos áudio visuais; Material didático; Biblioteca; Quadra esportiva descoberta; Salas de Recursos Multifuncionais; Salas de aula;	Capacidade dos docentes; Conhecimento intelectual dos professores;	Acesso à Internet; Recursos organizacionais formais e informais (Planejamento, coordenação e controle).
D	Verbas adquiridas através do governo	Laboratório de Informática; Laboratório de Química;	Capacidade dos docentes;	Software (Diário de Classe móvel e Cadernetas digitais);

		Laboratório de Física; Laboratório de Matemática; Computadores; Equipamentos áudio visuais; Material didático; Biblioteca; Quadra esportiva coberta; Salas de recurso multifuncionais; Salas de aula	Conhecimento intelectual dos professores; Capacitação dos funcionários.	Acesso à Internet; Sistema formais e informais de planejamento, controle e gestão; Nome da instituição.
--	--	--	--	---

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

a) Recursos Financeiros

Foi possível identificar através da pesquisa que, todas as empresas possuem recursos financeiros oriundos de fonte do governo do estado e governo federal, e que esta, é a única fonte de recurso financeiro que possibilita as escolas implantarem estratégias. O recurso financeiro é de extrema importância, visto que possibilita às empresas adquirirem outros tipos de recursos, como por exemplo: máquinas, equipamentos para os laboratórios, produtos alimentícios e higiênicos para consumo, e etc.

b) Recursos Físicos

A pesquisa mostra que todas as empresas possuem os mesmos recursos físicos, com exceção da empresa D que possui um número maior de laboratórios com relação as demais escolas. Dessa forma, todas as escolas possuem recursos em

comum, porém o conjunto de recursos é heterogêneo, ou seja, existem recursos que outras escolas não possuem.

c) Recursos Individuais

Foi identificado nas escolas através da pesquisa, como recursos individuais o corpo docente, o nível de qualificação desses profissionais e suas capacidades. O conhecimento dos profissionais é de extrema importância para a escola, visto que são as que desempenham as principais funções dentro da instituição e permite que os recursos sejam utilizados da melhor forma.

d) Recursos Organizacionais

Quanto aos Recursos Organizacionais da Empresa, os conjuntos de recursos são heterogêneos, com exceção das escolas A e D, que possuem softwares que são utilizados pelos professores; bem como investem na consolidação da marca no ambiente em que estão inseridas, tentando sempre se manterem a frente das demais escolas, no que se refere às notas das provas do SAEB e Prova Brasil, assim como também nas notas do IDEB e ENEM. Como mostra

4.4 ANÁLISE CONJUNTA DAS ESCOLAS BASEADA NO MODELO VRIO

O modelo VRIO possibilita uma análise, de acordo com os recursos e capacidades de cada empresa, onde avalia quais implicações competitivas esses recursos podem inferir a determinada escola. Tomando por base a questão do Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

Quadro 5: Modelo VRIO nas Empresas

Um recurso ou capacidade é:						
Empresa	Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas	
A	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Força E Competência Distintiva Temporária
B	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Força
C	Sim	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
D	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Força E Competência Distintiva Temporária

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

As Empresas A e D conseguem apresentar uma vantagem competitiva temporária, com relação às escolas do município, isso se caracteriza como uma força e competência distintiva temporária. Onde devido à semelhança entre seus recursos e a forma como estes são explorados pela organização ambas possuem uma certa vantagem com relação às demais empresas, no entanto essa vantagem não é sustentável. Essa vantagem competitiva temporária permite que as empresas consigam explorar oportunidades externas.

A empresa B apresentou paridade competitiva, com relação as instituições do município. Esta implicação quanto aos recursos organizacionais e a exploração dos recursos da organização pela empresa, não a deixa em nível de desvantagem, a medida que também, não proporciona a escola nenhum tipo de vantagem competitiva. Essa paridade pode permitir que a organização consiga explorar oportunidades do ambiente, mesmo não operando com 100% de sua capacidade.

A escola C no entanto, apresenta desvantagem competitiva, portanto caracteriza-se como fraqueza. O que implica a desvantagem competitiva da escola C, são os recursos que não são explorados pela organização. Dessa forma mesmo

possuindo recursos valiosos, a empresa apresenta fraqueza pois não consegue explorar seus recursos.

Diante do exposto, esses foram os resultados encontrados conduzindo-se uma pesquisa sobre o viés do modelo VRIO de Barney e Hersterly (2007).

5 CONCLUSÕES

É possível afirmar, através da análise das empresas, que seu conjunto de recursos é heterogêneo, mesmo que as instituições estejam atuando no mesmo setor. Isso permite com que as empresas possuam resultados diferenciados (BARNEY, 1991; BARNEY; HERSTERLY, 2007), embora alguns recursos sejam comuns para algumas empresas (softwares, equipamentos, material, etc), alguns recursos ou capacidades são únicos da empresa, como por exemplo, o laboratório de física e matemática da escola D, recursos esses que foi enfatizado pela entrevistada da escola que apenas a instituição D possuía.

De um modo geral, a pesquisa identificou que todas as empresas avaliadas consideram seus recursos e capacidades valiosos. Nenhuma delas possuíam recursos físicos difíceis de serem imitados, apenas as empresas A e D ressaltaram alguns recursos intangíveis como difíceis de serem imitados (recurso humano, e modelo de gestão). Apenas a empresa C não apresentou potencial organizacional para explorar seus recursos, e dessa maneira apresentou fraqueza e desvantagem competitiva. As empresas A e D, apresentaram por sua vez uma vantagem competitiva temporária, que se caracteriza como força e competência distintiva temporária. E a empresa B, apresenta paridade competitiva, o que significa dizer que se caracteriza como força e que por não está em desvantagem consegue se manter no mercado.

As limitações desta pesquisa se deram no que se refere ao acesso às empresas do setor privado de ensino, que a princípio seriam o público alvo dessa pesquisa. Além disso, as instituições privadas não mostravam interesse em participar da pesquisa. A pesquisa seria realizada com todas as escolas de ensino da rede privada do município de Caruaru-PE, no entanto, as escolas convidadas a participarem da pesquisa, não responderam os e-mails ou desmarcaram a entrevista, ou até mesmo se manifestaram não ter interesse em participar da pesquisa.

Outra limitação encontrada para a realização desse trabalho, foi a questão das muitas atribuições dos entrevistados, onde eles eram constantemente procurados, para resolverem pendências e a entrevista era sempre interrompida, além da grande quantidade de ruídos que interferia no entendimento da entrevista. Foi observado da parte do gestor da escola C, que este não estava interessado em participar da pesquisa, motivo pelo qual muitas questões ficaram vazias de argumentos ou incompletas.

Uma sugestão para trabalhos futuros, seria a possível aplicação desse estudo em instituições de ensino da rede privada, onde iria mostrar de forma clara a real competitividade entre essas instituições. Em futuras pesquisas pode -se tentar ampliar o campo de estudo, aplicando-se diversas teorias de várias áreas da administração, como por exemplo: marketing.

Outros trabalhos futuros, também poderão abordar, o alcance da vantagem competitiva baseado em uma visão voltada para os ambientes internos e externos, ou seja, considerando não apenas os recursos internos da organização como também o ambiente em que a instituição está inserida.

REFERÊNCIAS:

ALBERNAZ, Â.; FERREIRA, F. H. G; FRANCO, C. Qualidade e equidade no ensino fundamental brasileiro*. Pesquisa e Planejamento Econômico, v. 33, n.3, 2002.

BARNEY, J. B.; Firm Resources and Sustained Copetitive Advantage; Journal of Management, v.12, n.1, p.99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração Estratégia e Vantagem Competitiva: Casos Brasileiros; São Paulo: Pearson, 2007.

BESANKO D. et al. A Economia da Estratégia; tradução Bazán Tecnologia e Linguística; 3. ed.; Porto Alegre: Bookman, 2006.

BONAT, D. Metodologia da Pesquisa; 3. ed.; Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 22 mai. 2018.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9394.htm> Acesso em: 22 mai. 2018.

BROCKE, J.; ROSEMANN, M. Metodologia de pesquisa. Porto Alegre: AMGH Editora, 2013.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2016.

FAVORETO, R. L.; OLIVEIRA, V. H. C. de; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. Resource-Based View (RBV): Desenvolvimento histórico e temas envolvidos na pesquisa empírica. Gestão e Desenvolvimento em Revista, v. 2, n. 2, p. 4-19, 2016.

G1 CARUARU E REGIÃO. Duas escolas públicas entre as dez maiores médias do Enem em Caruaru. Caruaru: G1 Caruaru e região, 2016. Disponível em <http://g1.globo.com/pe/caruaru-regiao/noticia/2016/10/duas-escolas-publicas-entre-dez-maiores-medias-do-enem-em-caruaru.html>.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. de F.; SOUZA, E. M. de. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. Revista de Ciências da Administração, v. 17, n. 3, p. 819-855, 2011.

GUIMARÃES, S.; CAMPOS, J. de P. Em busca da eficácia em treinamento. São Paulo: ABTD, 2009.

HAIR, J. F. H. *et al.* Análise Multivariada de Dados. Trad. 5. ed., São Paulo: Bookman, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica: competitividade e globalização; 2. ed., São Paulo: Cengage Learning, 2011.

IBGE. Pesquisas: Ensino – matrículas, docentes e rede escolar 2017. Brasília: Ibge, 2018. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/caruaru/pesquisa/13/5902> Acesso em 12 dez. 2018.

INEP. Sinopse Estatística da Educação Básica 2017. Brasília: Inep, 2018. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/sinopse-estatisticas-da-educacao-basica> Acesso em 22 mai. 2018.

INEP. Ideb. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Localização Escolar IDEB. Disponível em <http://idebescola.inep.gov.br/ideb/consulta-publica?undefined=undefined> Acesso em 03 abr. 2019.

JORNAL DO COMMERCIO. Enem: As 20 melhores escolas públicas de Pernambuco, Recife: JC, 2016. Disponível em <http://jc.ne10.uol.com.br/blogs/blogdofera/2016/10/04/enem-as-20-melhores-escolas-publicas-de-pernambuco> Acesso em 03 abr.2019.

LACERDA, D. P. et al; Estratégia baseada em recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas; Porto Alegre: Bookman, 2014.

MARTINS, V. F. et al; Resource-Based View (RBV): explorando as fronteiras do conhecimento e gerando vantagem competitiva. Revista Científica Indexada Linkania Master, v. 2, n. 4, 2012.

MINADEO, R.; CAMARGOS, M. A. de. Fusões e Aquisições no Varejo Alimentar: uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Carrefour e Wal-Mart no mercado brasileiro; Revista de Ciências da Administração, v. 11, n. 24, p. 102-135, 2009.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SOBRAL, F. A. da F. Educação e mudança social: uma tentativa de crítica, São Paulo, Cortez, 1980.

SOBRAL, F. A. da F. Educação para a competitividade ou para a cidadania social?, São Paulo em Perspectiva, v. 14, n. 01, 2000.

SOUZA, G. S. de; SANTOS, A. R. dos; DIAS, V. B. Metodologia da pesquisa científica: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizado. Porto Alegre: Animal, 2013.

VALLE, B. de B. R. do. et al; Políticas Públicas em Educação, Curitiba: IESD Brasil S. A. 2009.

WRIGHT, P; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração Estratégica Conceitos, São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas para as Empresas Estudadas

O objetivo geral dessa pesquisa é: Analisar as implicações competitivas nas instituições de ensino no município de Caruaru - Pernambuco de acordo com os pressupostos da RBV.

Foram estabelecidos alguns objetivos específicos para consecução do objetivo geral, são eles:

- ❖ Caracterizar as principais Instituições de Ensino Básico da cidade de Caruaru;
- ❖ Realizar uma pesquisa com base nos recursos internos das instituições, conforme os pressupostos da RBV;
- ❖ Avaliar as consequências competitivas que as capacidades e os recursos são capazes de incorrer às instituições em conformidade com o modelo VRIO;
- ❖ Analisar o ambiente do setor, e identificar as forças e fraquezas das instituições.

Nome:

Cargo em que ocupa?

Há quanto tempo está no cargo?

Qual seu grau de instrução?

Objetivo específico – Analisar o ambiente do setor e identificar as forças e fraquezas das organizações

1. Quais as escolas que são consideradas as principais concorrentes desta instituição? Elas são capazes de influenciar no desempenho desta empresa? Com que intensidade e de que maneira?
2. Qual é o público alvo? Você acredita que de alguma maneira os clientes/público alvo podem influenciar no desempenho da empresa? Como?
3. Na sua opinião com que intensidade têm aumentado o número de empresas nesse mercado? A entrada de novas instituições no mercado é considerada

fácil ou difícil? No seu ponto de vista, existe algo que possa impedir ou barrar a entrada de novas empresas nesse setor? O que?

4. Baseado em sua perspectiva nesse mercado, quais os pontos fortes da instituição?
5. Baseado em sua perspectiva nesse mercado, quais os pontos fracos da instituição?

Objetivo específico – Avaliar as consequências competitivas que as capacidades e recursos são capazes de incorrer às instituições em conformidade com o modelo VRIO

Valor:

6. Existem recursos ou capacidades que são considerados valiosos com relação aos das empresas concorrentes (FILHO, 2012)? Quais esses recursos?
7. As capacidades e recursos permitidos que a instituição explore uma oportunidade do ambiente ou neutralize uma ameaça externa (BARNEY, HERSTERLY, 2007)? Como a empresa se utiliza dessas capacidades e recursos?

Raridade:

8. Há no mercado outras empresas concorrentes que controlam determinado recurso considerado valioso o qual sua empresa também possui (BARNEY, HERSTERLY, 2007)? Quais são esses recursos e de que forma são adquiridos pelos concorrentes?
9. Na sua opinião, um recurso considerado raro pode ser definido como fonte de vantagem competitiva? Justifique.
10. Os recursos utilizados pela empresa são exclusivos de sua instituição?

Imitabilidade

11. Você considera que seus recursos são difíceis de serem imitados por outras empresas concorrentes? Por que?
12. Você considera que as empresas sem o recurso que a sua empresa possui, enfrentam algum tipo de desvantagem para desenvolver ou obter esse recurso (BARNEY, HERSTERLY, 2007)? Justifique sua afirmativa.

Organização:

13. As políticas e procedimentos da instituição estão organizados de modo a explorar ao máximo o potencial dos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar

(BARNEY, HERSTERLY, 2007)? De que forma a empresa se organiza para aproveitar e explorar esses recursos?

14. A empresa costuma fazer uma avaliação periodicamente para verificar sua eficiência e seu desempenho no mercado?

Objetivos específicos – Realizar uma pesquisa com base nos recursos internos da instituição conforme o pressuposto da RBV.

15. Alguns recursos utilizados pela empresa podem ser considerados uma fonte de barreiras à entrada no mercado? Explique.

16. A organização tem conhecimento dos recursos que possui considerando e comparando com os recursos das principais empresas concorrentes? (FILHO, 2012).

17. De acordo com a estrutura e as estratégias da organização, os recursos que ela possui são alocados ou desenvolvidos? Comente.

18. Defina, quais os recursos tangíveis da instituição? E quais os recursos intangíveis? Segundo sua concepção quais destes recursos são considerados recursos estratégicos?

19. A organização possui recursos financeiros que possibilitem a criação e implantação de estratégias? Qual a fonte desses recursos (empreendedores, acionistas, credores e bancos)?

20. A instituição possui espaço próprio?

21. A instituição possui equipamentos tecnológicos que ajudam no seu desenvolvimento? Possui algum tipo de *Hardwares e/ou Softwares*?

22. A instituição possui laboratórios e equipamentos tecnológicos importantes para o bom desempenho da empresa? Quais e quantos?

23. A empresa possui alguma tecnologia ou recurso que ajudem no desenvolvimento da organização, dos quais os seus concorrentes não possuem? Há como mensurar o valor desses recursos?

24. Como se dá a organização da empresa no que se diz respeito ao planejamento, controle e coordenação?

25. Como a instituição consegue desenvolver os seus recursos?

26. Uma marca ou patente é considerado um recurso. Você considera que a marca da sua instituição pode gerar vantagem competitiva no mercado? A instituição

- é conhecida e consolidada no mercado? Como esse recurso é desenvolvido e qual o impacto dele na empresa?
27. A instituição possui algum programa interno de capacitação e treinamento de seus funcionários?
 28. Qual o nível de qualificação/ formação acadêmica dos profissionais que trabalham na empresa?
 29. Existe algum investimento em programas de incentivo aos funcionários?
 30. A instituição investe em parcerias com outras entidades e instituições organizacionais? comente sobre isso.
 31. A instituição possui investimento em Pesquisa & Desenvolvimento para melhorar o desempenho da empresa? De que maneira?
 32. O conjunto dos recursos e capacidades da empresa podem ser facilmente transferidos para outra organização? O desempenho dessa empresa seria o mesmo? Comente.
 33. A empresa se utiliza dos recursos e capacidades para elaborar estratégias?
 34. O tema abordado por essa pesquisa gera interesse na empresa? Por que?
 35. Para a instituição, é importante estudar sobre vantagem competitiva? Por que?
 36. Que tipo de material didático é utilizado? É elaborado e desenvolvido pela instituição ou a empresa se utiliza de recursos de alguma editora?

APÊNDICE B - Questionário para aplicação nas Instituições de Ensino Básico

O referido questionário compõe o Projeto de Pesquisa que faz parte da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso e tem por objetivo realizar a caracterização da Instituição de Ensino Básico (privado) da cidade de Caruaru-PE, público alvo desta pesquisa. A orientação para o projeto é do professor da UFPE - CAA, José Cícero de Castro.

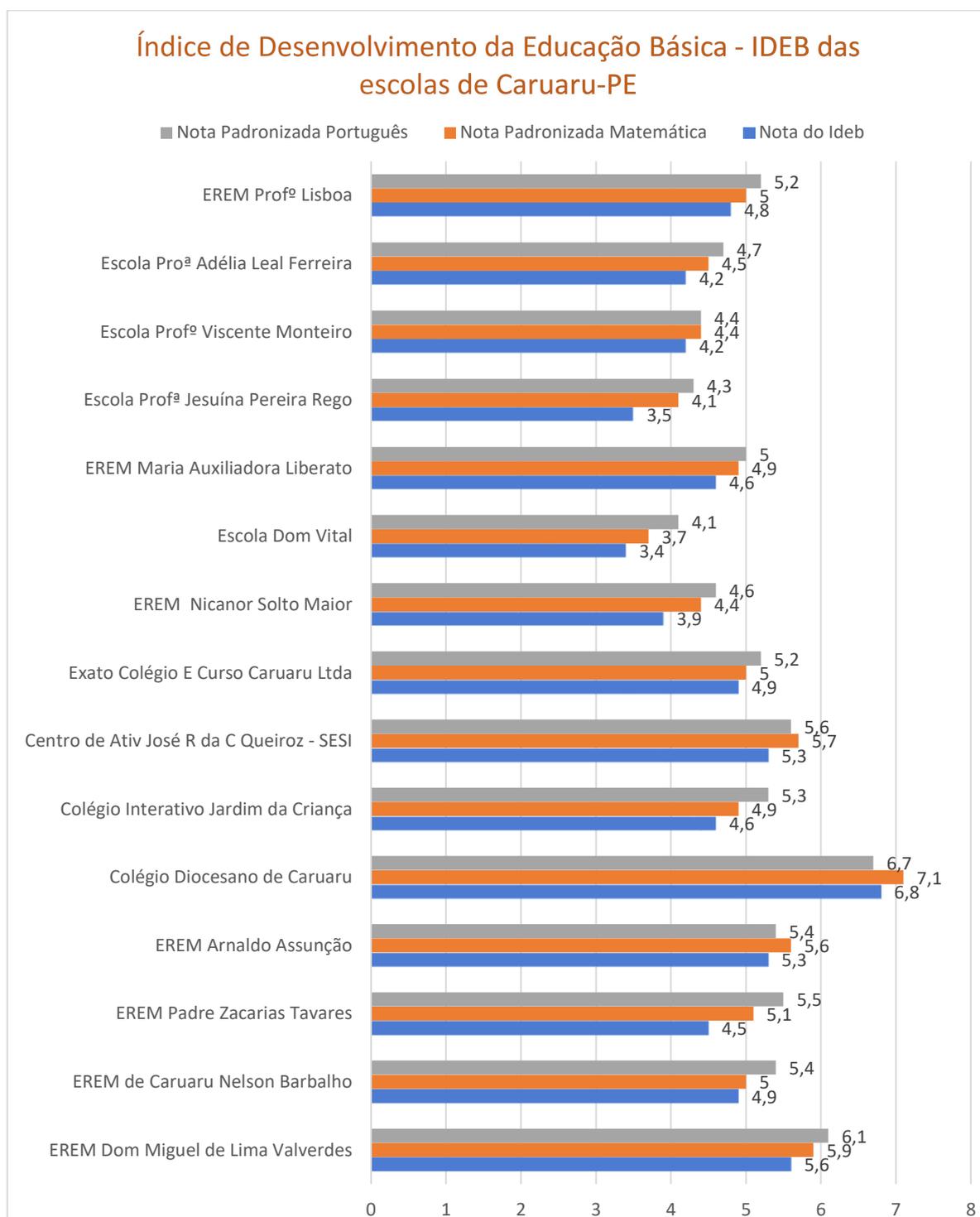
O acesso às referidas respostas deste questionário é restrito ao pesquisador. Todos os resultados que foram obtidos nesta pesquisa através da coleta de dados, serão agregados ao estudo.

É de extrema importância, para que a pesquisa tenha um bom resultado, que as questões sejam respondidas entrevistados com a maior clareza possível!

Agradeço à sua colaboração!

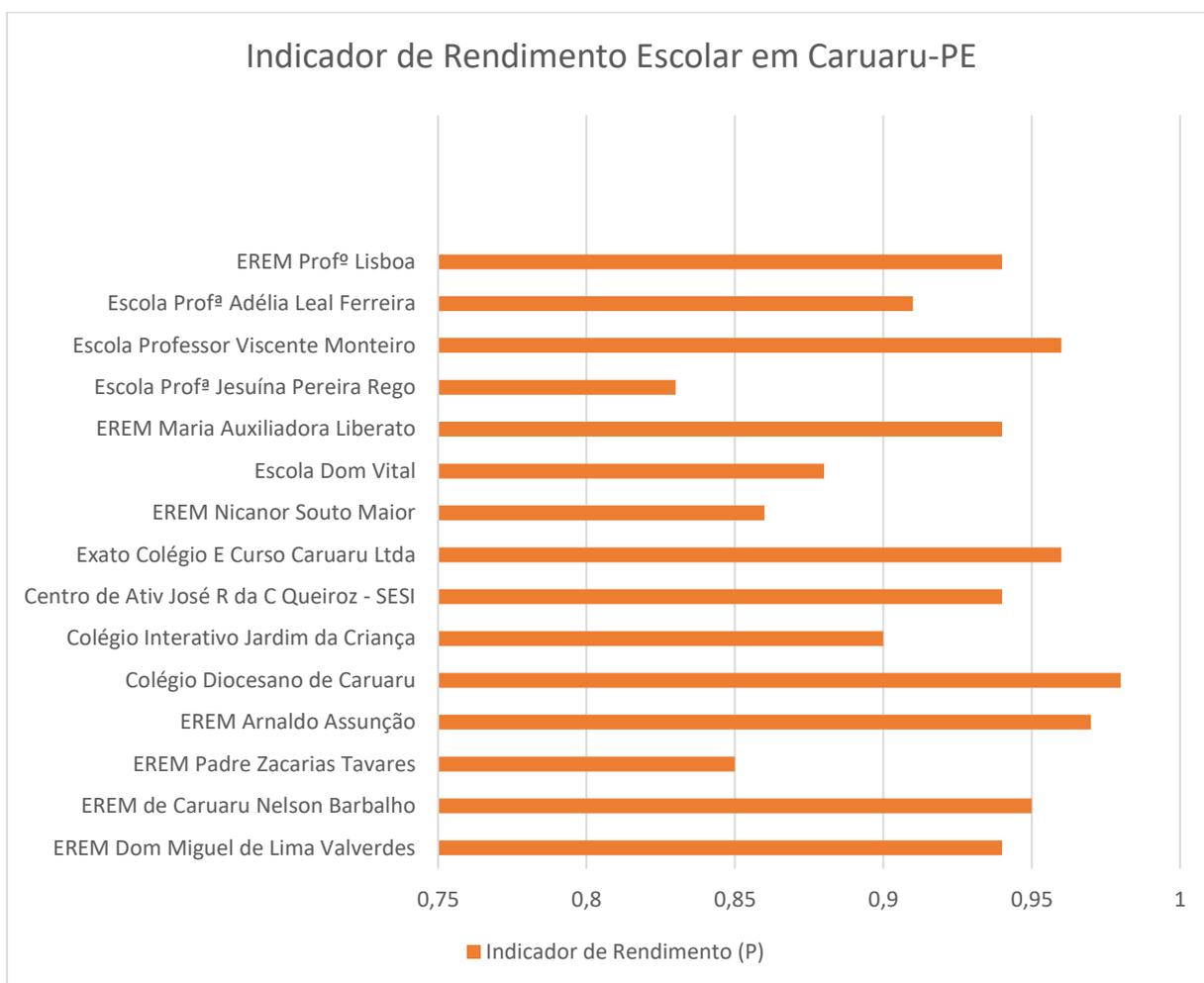
1. Razão Social	
2. Ano de Fundação	
3. Faturamento ou enquadramento jurídico	
4. Composição do Capital	() Próprio () Terceiro () Bancos () Outros
5. Qual o porte da instituição?	() Pequeno () Médio () Grande
6. Quantidade de alunos matriculados atualmente	
7. Quantidade de colaboradores ativos atualmente	
8. A instituição possui outra unidade? Se sim onde?	
9. Quais atividades extracurriculares são oferecidas aos alunos da instituição como diferencial das demais instituições concorrentes?	
10. Qual o serviço oferecido, que você considera como o mais importante na instituição?	
11. Quantidade de professores com:	() Licenciatura; () Mestrado; () Doutorado; () Outros. () Total de Docentes

ANEXO A – Índice de desenvolvimento da Educação Básica – IDEB 2017



Fonte: Adaptado de INEP (2017)

ANEXO B – Indicador de Rendimento Escolar em Caruaru-PE em 2017.



Fonte: Adaptado de INEP (2017)